

PERCEPCIÓN DESDE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACERCA DE QUIENES OCUPAN PUESTOS DIRECTIVOS

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

Resumen

Siguiendo la huella de la desigualdad de género en el trabajo, nos encontramos próximos a que se cumpla medio siglo desde la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer. Múltiples cambios han ocurrido desde entonces, entre ellos, la incorporación creciente de la mujer al trabajo remunerado, su incorporación a trabajos tradicionalmente desempeñados por hombres, ahora su ascenso a puestos directivos. Sin embargo, la desigualdad se mantiene de maneras imperceptibles porque responde a los roles construidos socialmente por hombres y mujeres, que se mantienen históricamente y explica los conflictos sociales por mantener la hegemonía masculina.

El interés de esta investigación es conocer las diferencias en la percepción que tienen quienes enseñan recursos humanos respecto del ascenso de hombres y mujeres a puestos de dirección. La construcción de género es un fenómeno histórico y es importante conocer que tanto se mantiene en la tradición o se está modificando, entre quienes tienen el encargo de preparar al alumnado en la administración de los recursos humanos, de ahí la pregunta ¿Cuál es la percepción del profesorado acerca del perfil en puestos directivos de acuerdo con el género? El objetivo es conocer la percepción sobre el perfil en puestos directivos en función del género del profesorado que imparte asignaturas del

área de recursos humanos en el nivel de licenciatura; el supuesto es que el profesorado, independientemente de su género, entre mayor edad tiene, más se mantiene en la tradición que supone a los hombres mejores para ocupar puestos directivos.

Los resultados mostraron que el profesorado reconoce la inequidad de género en los puestos directivos. Mientras los profesores normalizan esta práctica, las profesoras perciben que ocupar un puesto de toma de decisiones obedece a una cultura que mantiene el poder en el sexo masculino y por lo tanto si las mujeres aspiran a estos puestos requieren cualidades que tradicionalmente les asignan a ellos como el liderazgo para ejercer el poder.

Palabras clave: percepción, puestos directivos, inequidad de género, profesorado

Introducción

A medida que nos acercamos a conmemorar medio siglo desde la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, la reflexión sobre los avances en la igualdad de género en el ámbito laboral es inevitable. Los resultados de aquel evento celebrado en México en 1975 fueron el reconocimiento formal del derecho de las mujeres al trabajo y a la creación de un marco legal internacional para prevenir la discriminación por sexo o estado civil. Además, se promovió una actitud positiva hacia el empleo femenino entre empleadores, trabajadores y la sociedad en general para eliminar los obstáculos derivados de la división del trabajo basada en el género. Este evento marcó un hito en la lucha por mejorar las oportunidades y condiciones laborales para las mujeres en el nivel global (Naciones Unidas, 1976).

En la Segunda Conferencia Mundial sobre la Mujer en Copenhague (1980), se destacó la necesidad de igualdad de oportunidades laborales y salariales entre hombres y mujeres, haciendo hincapié en eliminar la segregación ocupacional por estereotipos de género. Se propuso implementar políticas que aumentaran las oportunidades laborales y permitieran a las mujeres acceder a empleos de mayor calificación, especialmente en puestos directivos en todos los sectores económicos, y el fomento a la protección social en el contexto del desarrollo industrial global (Naciones Unidas, 1980).

Cinco años después, en Nairobi, la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer tuvo el objetivo de evaluar los avances en el periodo 1976-1985.

Los datos presentados indicaron que las mejoras habían beneficiado a un número limitado de mujeres, por lo que la Conferencia planteó superar los obstáculos hacia la igualdad, el desarrollo y la paz. También se enfatizó que la igualdad de género es un tema transversal que abarca todas las áreas de la actividad humana, y se destacó la importancia de promover la movilidad ocupacional de las mujeres, especialmente en los niveles medios e inferiores de la fuerza laboral, donde se concentraba la mayoría de la fuerza laboral femenina (Naciones Unidas, 1986).

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, fue un punto de inflexión. La Plataforma de Acción de Beijing, adoptada por 189 países, estableció un marco integral para promover la igualdad de género en el ámbito laboral. La Plataforma abogó por la igualdad de remuneración en trabajos de igual valor y la eliminación de barreras estructurales que limitaban la participación de las mujeres, entre otros ámbitos laborales, en puestos directivos y de liderazgo (Naciones Unidas, 1995).

Desde la Conferencia de Beijing, se han realizado cuatro evaluaciones importantes. La primera, en el año 2000, incluyó la Plataforma de Acción, que ofreció recomendaciones a gobiernos, sector privado y sociedad civil en materia de inclusión. En 2005, el seguimiento se centró en la necesidad de acelerar la implementación de la Plataforma de Acción. En 2010, se estableció la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer, conocida como ONU Mujeres, para promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino. En 2020, el seguimiento se realizó dentro del marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, evaluando el progreso y los desafíos en relación con la igualdad de género y los derechos de las mujeres. El informe de 2020 reveló que los avances prometidos en 1995 no se habían logrado, con estancamientos y retrocesos en áreas clave como la participación laboral femenina, la segregación ocupacional y la brecha salarial de género (Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 2020).

Entre 1975 y 2020, México ha avanzado en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, aunque persisten desafíos importantes. Entre 1975 y 1990, se comenzaron a implementar las recomendaciones de la Conferencia Mundial sobre la Mujer de 1975, estableciendo políticas iniciales para fomentar la incorporación de las mujeres al

trabajo. A pesar de estos esfuerzos, los resultados fueron limitados: en la década de 1970, solo el 20.07% de la fuerza laboral estaba compuesta por mujeres, predominantemente en sectores como el comercio, la educación y el trabajo doméstico (Inegi, 1984). Para 1980, la participación femenina en el mercado laboral aumentó al 26.29%, en parte debido a la crisis económica que llevó a cerca de 2 millones de mujeres, durante toda la década, a unirse al mercado laboral para incrementar los ingresos familiares (Pedrero, 1995).

Tras la Conferencia de Beijing, México se comprometió formalmente con la Plataforma de Acción y promulgó la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el año 2000. Sin embargo, la participación laboral de las mujeres en ese año fue relativamente baja, pasando del 30.38% en 1990 (Inegi, 1998) al 33.70% en 2000 (Inegi, 2001).

En 2001 se creó el Instituto Nacional de las Mujeres, y en 2007 se reformó la Constitución para aumentar la representación femenina en la política. Para 2010, la participación de las mujeres en el empleo alcanzó el 37.73% (Inegi, 2011). Entre 2010 y 2020, se consolidaron avances significativos con la reforma de 2014 que garantizó la paridad de género en candidaturas a puestos públicos y la implementación de políticas contra la violencia de género. A finales del cuarto trimestre de 2020, la participación de las mujeres en la fuerza laboral llegó al 38.15% (Inegi, 2021), a pesar de los desafíos adicionales impuestos por la pandemia de COVID-19, que afectó especialmente a las mujeres en el mercado laboral debido a que socialmente se le han asignado los cuidados de la familia.

En el nivel mundial como en México, la desigualdad de género persiste, aunque de manera más sutil, arraigada en normas y roles de género que han sido históricamente contruidos y perpetuados. Estos roles, transmitidos de generación en generación, forman parte de los esquemas de género que, como sugiere Sandra Bem (1981), guían la percepción y el comportamiento, creando un terreno fértil en el que persisten los conflictos sociales que refuerzan la hegemonía masculina, incluso en contextos donde la igualdad formal parece haberse alcanzado.

El género, entendido como una construcción social e histórica, presenta una dualidad. Por un lado, se observan avances en la equidad de oportunidades laborales; por otro, persisten tradiciones y creencias que

asocian la dirección y el liderazgo en las empresas con lo masculino. Los esquemas de género, que organizan la forma en que las personas procesan y codifican la información relacionada con lo masculino y lo femenino, influyen en la percepción de roles y habilidades en el entorno laboral. Conceptos como el "techo de cristal", introducido por Marilyn Loden hace 46 años, siguen siendo fundamentales para comprender cómo los estereotipos de género afectan las oportunidades de las mujeres y otros grupos minoritarios. Estas barreras invisibles, moldeadas por las expectativas organizacionales y las autolimitaciones impuestas, perpetúan desigualdades en la estructura empresarial.

Diversas investigaciones dan cuenta de las barreras para la igualdad de género, incluyendo prejuicios culturales arraigados en la organización, estereotipos que limitan las expectativas sobre las habilidades de las mujeres, desigualdades en las oportunidades de desarrollo profesional, escasa representación en puestos de alto nivel, discriminación salarial y dificultades para equilibrar la vida laboral y personal (Márquez y Lejter, 2002; Zabludovsky, 2002; Castanedo, Hernández y Camarena, 2009). La percepción de género, central en este fenómeno, de acuerdo con Bem (1993) es el resultado de esquemas de género internalizados, que operan de manera inconsciente. Estos esquemas pueden provocar sesgos en la toma de decisiones, entre otros ámbitos, sobre promociones y asignación de responsabilidades en el empleo, apuntalando la iniquidad.

La percepción, como explican Schiffman y Kanuk (2003), es un proceso subjetivo en el que las personas seleccionan, organizan, interpretan y responden a los estímulos de acuerdo con sus creencias, valores y experiencias previas. Esta subjetividad puede llevar a que diferentes individuos experimenten un mismo estímulo de manera distinta, afectando su respuesta a una misma situación. Factores como la atención, la motivación, la personalidad y la cultura modifican la percepción, influyendo en la forma en que cada persona entiende y percibe su entorno.

Sandra Bem (1981), en su teoría sobre el esquema de género, argumenta que las personas estructuran su comprensión del mundo a través de categorías, entre ellas las de género, lo que afecta cómo perciben y responden en distintos contextos. Estas categorías o esquemas, como los denomina la autora, funcionan como filtros cognitivos o "gafas de

género” que determinan qué comportamientos se consideran adecuados para hombres y cuáles para mujeres, operando de manera automática y sin reflexión consciente. Como resultado, incluso en entornos donde se promueve la igualdad formal, existen percepciones sesgadas que tienden a favorecer a los hombres, por ejemplo, en roles de dirección.

Uno de los efectos más preocupantes de estos esquemas es la persistencia de la iniquidad dentro de las organizaciones. Según Bem (1981), los esquemas influyen en cómo los demás perciben las capacidades de las mujeres y en la forma en que ellas se ven a sí mismas. Esta internalización de expectativas limitantes puede disminuir su confianza para aspirar a roles de dirección, lo que contribuye a mantener estas barreras.

Para autoras como Carol Tavris (1992), los esquemas de género son difíciles de cambiar porque están profundamente arraigados en las normas culturales y las estructuras sociales. Cada vez que una experiencia refuerza estos esquemas, se perpetúan los estereotipos de género. Por ejemplo, en el ámbito laboral, cuando una persona actúa de manera asertiva y es recompensada por ello, se refuerza la idea de que la asertividad -una cualidad tradicionalmente asociada con lo masculino-, es valiosa en el trabajo. En contraste, si la empatía -vinculada con lo femenino-, no es reconocida o es ignorada, se refuerza la noción de que esta cualidad es menos valiosa. De esta manera, se crea un ciclo que mantiene vigentes los estereotipos de género y afecta cómo se valoran las diferentes habilidades en el entorno laboral.

Superar estos esquemas de género requiere un esfuerzo consciente tanto individual como organizacional. Las intervenciones educativas pueden ser clave para desafiar los esquemas a los que se refiere Bem (1981), presentando modelos alternativos de comportamiento que rompan con las percepciones tradicionales de género, fomentando la equidad de género y la inclusión en las decisiones sobre contratación, promoción y evaluación del desempeño.

En este contexto, la función de recursos humanos en las empresas está cambiando para integrar la diversidad, la inclusión y la equidad de género en todos los niveles, incluidos los puestos directivos. De acuerdo con Sutherland (2022), los profesionales de recursos humanos están implementando políticas y prácticas que promueven ambientes

laborales inclusivos y libres de sesgos que vinculen las capacidades y aptitudes de los candidatos con su género. Esto incluye la creación de programas de sensibilización y educación para líderes y empleados, así como el desarrollo de políticas de igualdad en contratación, promoción y desarrollo profesional.

En 2023, se realizó un estudio enfocado en la percepción de estudiantes de licenciatura interesados en recursos humanos, considerando su desarrollo como futuros empleadores y candidatos a puestos directivos. Los resultados mostraron que, aunque tienden hacia la igualdad de género entre los estudiantes, persisten estereotipos tradicionales que afectan particularmente a las mujeres. La mayoría de las participantes se percibieron en desventaja y señalaron el estrés y la dificultad de equilibrar la vida personal y profesional como obstáculos adicionales para acceder a puestos de dirección.

Para profundizar, este segundo estudio describe cómo el profesorado de recursos humanos, responsable de formar a futuros profesionales, percibe el perfil en los puestos directivos en función del género. Se quiere conocer si las percepciones del profesorado refuerzan o desafían los estereotipos de género en el ámbito laboral.

Método

Se realizó un estudio transversal con un nivel de profundidad descriptivo acerca de las percepciones del profesorado, que imparte clases en el nivel de licenciatura en una universidad pública, respecto de la manera en que interpretan las diferencias de género en puestos directivos. La pregunta de investigación es: ¿Cuál es la percepción del profesorado acerca del perfil en puestos directivos de acuerdo con el género? El objetivo es conocer la percepción sobre el perfil en puestos directivos en función del género del profesorado que imparte asignaturas del área de recursos humanos en el nivel de licenciatura; el supuesto es que el profesorado, independientemente de su género, entre mayor edad tiene, más se mantiene en la tradición que supone a los hombres mejores para ocupar puestos directivos.

El método utilizado fue cuantitativo y se apoyó en la encuesta, la cual se llevó a cabo a través de un cuestionario de 28 ítems, en los que se empleó la técnica proyectiva de complementación de frases y oraciones. La

validación del cuestionario se realizó a partir de una revisión de expertos en el área de recursos humanos y posteriormente se aplicó, en línea, una prueba piloto con la finalidad de evaluar la confiabilidad. Las y los profesores del claustro de recursos humanos lo contestaron con lo primero que viniera a su mente, algunos de los ítems eran afirmaciones con las que podrían no estar de acuerdo y las complementarían también según su percepción.

El cuestionario permitió conocer el perfil de los respondientes (edad, género, si es jefe de familia, profesión de origen, si cuenta o no con estudios de posgrado, antigüedad docente, si además de la docencia se desempeña en el ámbito laboral en el área de recursos humanos y con que antigüedad), así como cuatro grupos de preguntas: a) la influencia cultural (social y organizacional) en la definición del perfil de puestos directivos; b) la percepción acerca de las habilidades directivas; c) la igualdad en puestos de toma de decisiones; así como d) los retos y barreras personales para ocupar estos puestos.

La investigación se llevó a cabo en dos etapas. En la primera, se identificó a los profesores con grupo asignado para impartir una asignatura de recursos humanos en las licenciaturas de Administración, Negocios Internacionales, Contaduría e Informática durante el segundo semestre de 2024. Se contabilizó un total de 60 profesores, de los cuales 34 son mujeres y 26 hombres. El cuestionario fue enviado por correo electrónico a todos los integrantes de la población. Durante la primera semana de agosto de 2024, se recibió la respuesta de 32 docentes.

En la segunda etapa, las respuestas fueron codificadas y los datos procesados utilizando el software SPSS, versión 26. Para alcanzar los fines de la investigación, se realizó un análisis integral de la información basado en estadística descriptiva, considerando como criterio principal el género. Posteriormente, se respondió a la pregunta de investigación y se formularon las conclusiones correspondientes.

Resultados

Los resultados obtenidos se clasifican en: perfil de los respondientes, percepción acerca de la influencia cultural en el diseño de puestos 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 del profesorado, con la finalidad de conocer las percepciones que tienen tanto de sí mismos como del otro género.

a. Perfil del profesorado que imparte asignaturas de recursos humanos

El perfil del profesorado muestra que la mayoría de quienes respondieron son mujeres (62%). El 35% de las mujeres tienen menos de 40 años, mientras que el 50% de los hombres son mayores de 60 años. En cuanto a la formación académica, la mayoría de los docentes cursaron la licenciatura en Administración (67% de los hombres y 50% de las mujeres), seguida de Psicología y otras profesiones, con un 22% cada una. El 76% de las profesoras cuenta con estudios de maestría, mientras que el 70% de los profesores tiene un doctorado.

Respecto de la antigüedad docente, las mujeres, al ser más jóvenes, también presentan menor antigüedad, 85% de ellas tienen entre 1 y 20 años de experiencia, en contraste con el 75% de los hombres, quienes tienen 20 o más años impartiendo clases. El 60% de las profesoras no trabaja en el área de recursos humanos, mientras el 67% de los profesores sí labora en esta área, además de su actividad docente.

Del total de docentes que, además de impartir clases, trabajan en el área de recursos humanos, el 62% de las profesoras tiene una antigüedad laboral de hasta 20 años, mientras que el 62% de los profesores cuenta con 20 años o más de experiencia. Por último, la mitad de las profesoras son jefas de familia, una cifra que asciende al 92% entre los profesores.

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

En relación con los requisitos para ocupar cualquier puesto de trabajo, el 40% de las profesoras considera que deben tener "conocimientos y experiencia", mientras que el 50% de los profesores comparte esta opinión. El segundo requisito más citado es tener "habilidades blandas y ética", así lo considero el 30% de las profesoras y 17% de los profesores. Al analizar los datos según la edad del profesorado, para quienes tienen menos de 40 años, el criterio más importante es "cumplir con el perfil".

En contraste, aquellos de 40 a 60 años valoran principalmente las "habilidades blandas y ética", mientras que los mayores de 60 años priorizan los "conocimientos y experiencia".

En cuanto a la frase "los puestos directivos los ocupan...", el 67% de los profesores respondieron que se ocupan por "personas capacitadas y con habilidades directivas", frente al 40% de las profesoras que opinaron de la misma manera y 30% de ellas mencionaron que los puestos directivos los ocupan "hombres".

Respecto de la frase "los puestos ejecutivos los ocupan...", el 65% de las profesoras indicaron que son ocupados por personas con "conocimientos, capacidades y experiencia", mientras que el 58% de los profesores coincidieron en esta respuesta. Resulta notable que el 15% de las profesoras mencionaron que los puestos ejecutivos los ocupan "hombres", en comparación con el 25% de los profesores que se refirieron a "personas con antigüedad y relaciones en la organización".

Finalmente, al completar la frase "el perfil de todos los puestos debe señalar el sexo de la persona que lo ocupará porque...", la mayoría de las profesoras (60%) y profesores (67%) coincidieron en que "no es necesario señalar el sexo". Sin embargo, en el 25% de los casos, ambos grupos indicaron que sí debería especificarse el sexo cuando "la naturaleza de las actividades lo exige".

c. Percepción acerca de las habilidades directivas por género

En respuesta a la frase "Los hombres suelen ser mejores al motivar al personal porque...", la mayoría de las profesoras (60%) y la mitad de los profesores opinan que los hombres "no son mejores para motivar". Sin embargo, el 40% de las profesoras considera que "los hombres son más efectivos en la motivación porque "el personal reconoce su autoridad y tienen experiencia en puestos directivos", mientras que, entre los profesores, solo el 25% comparte esta opinión.

Para el 30% de las profesoras y el 42% de los profesores "El liderazgo de una mujer se caracteriza por..." la "capacidad para resolver problemas en equipo". Sin embargo, en la segunda característica el 25% de las mujeres mencionó la "receptividad y empatía", mientras que el 33% de los hombres lo relacionó con "ser emocional y afectiva". Al considerar la

edad, el 63% de los docentes menores de 40 años valoran la "capacidad para resolver problemas en equipo" como una característica clave del liderazgo de las mujeres, mientras que la mitad de los mayores de 60 años enfatizan el ser "emocional y afectiva".

Respecto de la frase "La comunicación de un hombre en el trabajo es...", el 45% de las profesoras la describe como "clara y directa para alcanzar los objetivos", una opinión compartida por el 42% de los profesores. No obstante, el 30% de las profesoras considera que la comunicación masculina es "deficiente, agresiva o autoritaria", mientras que el 33% de los profesores la ve simplemente como "deficiente".

En relación con la frase "La experiencia es más importante que los conocimientos porque...", la mayoría del personal docente (56%) sostiene que "ambas son igual de importantes". También hay consenso entre el 31% cuando se refieren a que la experiencia "demuestra práctica para la resolución de problemas".

d. Percepción acerca de la igualdad de género en puestos directos

Para completar la frase "Las mujeres triunfan en las empresas grandes cuando...", el 30% de las profesoras indicó que esto ocurre cuando "hay igualdad de oportunidades y entornos inclusivos", y el 25% se refirió a su "experiencia, habilidades y esfuerzo constante", esta respuesta se incrementó, entre los profesores, al 50%, quienes además destacaron (33%) que el éxito de las mujeres se debe al "apoyo familiar y de la empresa".

En respuesta a "Los hombres ascienden más rápido en el trabajo porque...", el 45% de las profesoras atribuyó esto a que "la sociedad los considera más capaces que las mujeres", y el 30% a que "disponen de más tiempo y tienen menos responsabilidades en el hogar". Entre los profesores, el 42% opinó que los hombres se benefician de su "relación con otros hombres", y el 33% compartió la percepción de que "la sociedad los considera más capaces que las mujeres".

Respecto a "En un puesto directivo, los hombres ganan más porque...", el 70% de las profesoras afirmó que esto se debe a que "los prejuicios sociales y las brechas de género persisten", y el 25% a la falta de "políticas de equidad en las empresas". Entre los profesores, estos porcentajes son

50% y 25%, respectivamente. Solo uno de cada cuatro profesores considera que los hombres no ganan más en los puestos directivos.

En cuanto a "Para ocupar puestos directivos a las mujeres les falta...", el 35% de las profesoras mencionó la necesidad de "reconocimiento de las empresas y acceso a oportunidades laborales", el 50% de los profesores coincidiendo con esta afirmación. Además, el 25% de los docentes opinó que se requiere un cambio en la "perspectiva de género de la sociedad", mientras que el 20% de las profesoras consideró que las mujeres no tienen carencias para ocupar puestos directivos.

Para completar la frase "Las barreras que impiden a las mujeres tener un puesto directivo son...", el 35% de las profesoras citó "prejuicios de género" y otro 35% mencionó "roles de género socialmente impuestos". Entre los profesores, el 50% señaló estas mismas barreras, añadiendo un 25% que atribuye el problema al "machismo". Uno de cada cuatro profesores cree que las mujeres se autoimponen barreras para avanzar a puestos directivos.

Respecto a "La cultura laboral cuando un hombre dirige se caracteriza por...", las respuestas variaron por género. El 35% de las profesoras la describió como "autoritaria, rígida o no inclusiva", mientras que el 50% de los profesores la caracterizó como "eficiente y orientada a resultados", creando "un entorno positivo, productivo y motivador".

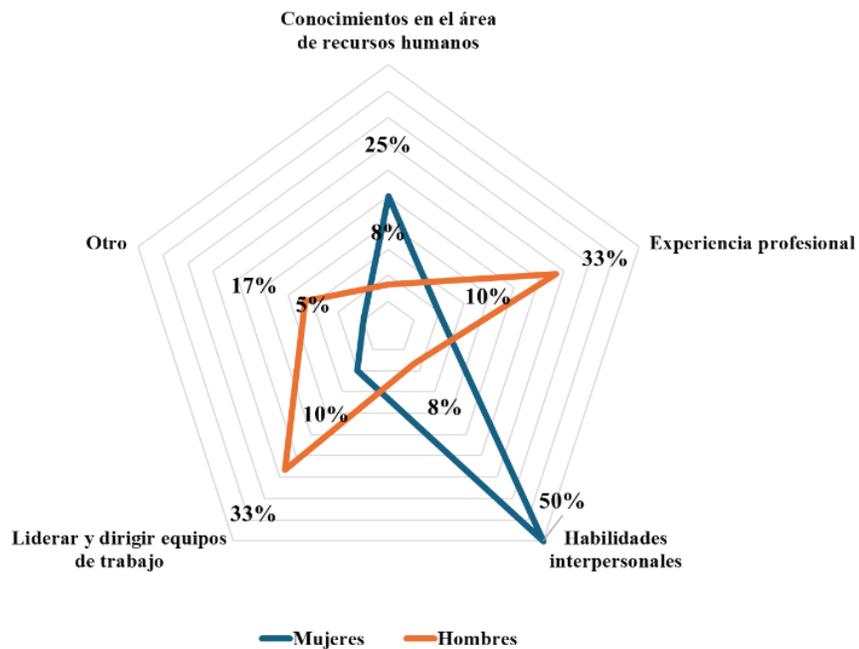
En relación con "En puestos directivos, las mujeres compiten más con otras mujeres porque...", el 75% de las profesoras afirmó que "la cultura y el sistema las obliga a competir", que "se sienten amenazadas y temen perder su puesto", y "las oportunidades y espacios son limitados". Entre los profesores, el 67% compartió esta opinión, mientras que el 33% consideró que la "competencia no es exclusiva entre mujeres".

Para la frase "Un hombre no llega a un puesto ejecutivo cuando una mujer es la directora porque...", el 50% de las profesoras respondió que "no cumple con el perfil del puesto", y el 20% no está de acuerdo con la afirmación. Entre los profesores, los porcentajes fueron 25% y 41%, respectivamente, y el 25% opinó que una mujer directora "prefiere competir con mujeres antes que con hombres".

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 (ver Gráfica 1) indican que, entre los profesores, las principales ventajas identificadas son su “experiencia profesional” y su capacidad para “liderar y dirigir equipos de trabajo”, cada una mencionada por el 33% de los participantes. Por otro lado, las profesoras valoran principalmente sus “habilidades interpersonales” (50%) y sus “conocimientos en el área de recursos humanos” (25%).

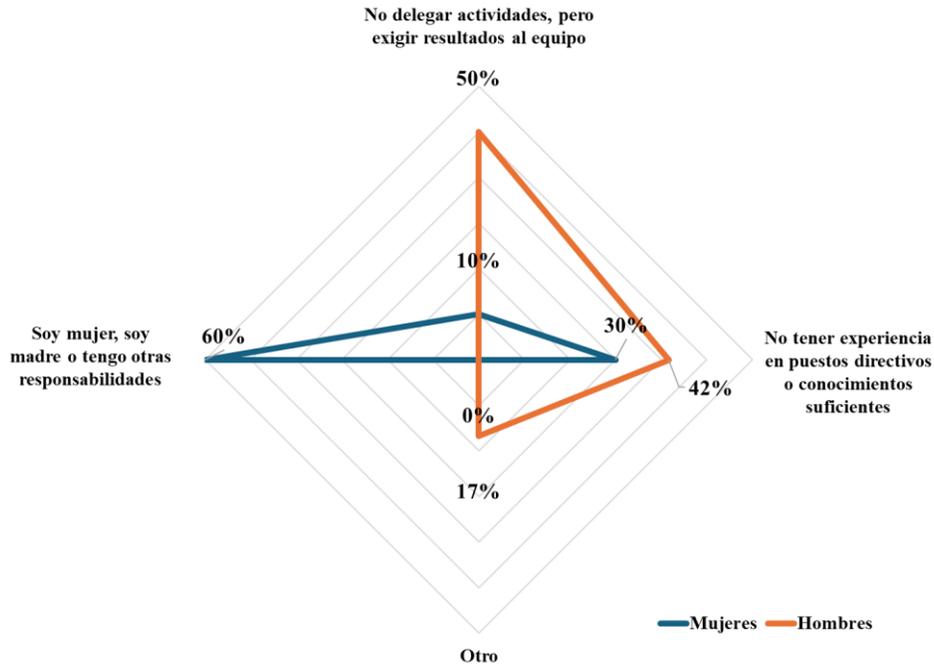
Gráfica 1
Ventajas para ocupar un puesto directivo por género



En relación con la frase “Mis desventajas en un puesto directivo son...”, la Gráfica 2 muestra, por un lado, que la principal desventaja mencionada por los profesores es “no delegar actividades, pero exigir resultados al equipo”, citada por el 50% de ellos, mientras que solo el 10% de las profesoras la consideró como una desventaja. Por otro lado, el 30% de las profesoras y el 42% de los profesores señalaron “no tener experiencia en puestos directivos o conocimientos suficientes” como una desventaja. El 60% de las profesoras identificaron que “ser mujer, madre o tener otras responsabilidades” representa una desventaja para ocupar

un puesto directivo, cabe señalar que ninguno de los profesores mencionó desventajas relacionadas con su vida personal o familiar.

Gráfica 2
Desventajas para ocupar un puesto directivo por género



Finalmente, en cuanto a la frase "Aunque no cumpla con alguno de los requisitos de un puesto directivo vacante, me postulo para...", los resultados muestran que el 25% de los profesores no se postularía. De aquellos que sí lo harían, el 58% lo haría para "intentar ascender y recibir retroalimentación", y el 8% para "vivir la experiencia y prepararse para otra convocatoria". En el caso de las profesoras, estos porcentajes fueron del 10, 20 y 25, respectivamente. Además, el 40% de las profesoras expresó que se postularían para "demostrar su experiencia y aptitudes", una razón que ninguno de los profesores mencionó.

Discusión

La muestra estudiada representa a profesores que forman a estudiantes universitarios en la administración de recursos humanos, es decir, tienen la responsabilidad de preparar a futuros profesionales que tomarán decisiones críticas en la definición del perfil de quienes ocuparán puestos directivos, desde la identificación de las capacidades

necesarias y la especificación de los requisitos para dichos cargos, pasando por la selección y promoción hasta el desarrollo de directivos. Por lo tanto, es de interés comprender sus percepciones para que estos procesos se realicen en condiciones de igualdad, sin que el género, la edad u otras características no vinculadas con las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias influyan en la toma de decisiones, evitando así la reproducción de estereotipos en la asignación de roles directivos.

Los resultados del estudio revelan una diferencia en la percepción de los requisitos necesarios para ocupar un puesto de trabajo entre profesoras y profesores. Ambos grupos coinciden en que los conocimientos y la experiencia son esenciales para desempeñar las funciones directivas y los puestos ejecutivos. Esto sugiere una posible neutralidad de género en la valoración de estas competencias.

Sin embargo, los resultados también muestran que un mayor número de profesoras considera que las habilidades blandas y la ética son más importantes para ocupar un puesto directivo, en comparación con sus colegas masculinos. Esto sugiere que las profesoras tienden a valorar más las competencias interpersonales, lo cual puede estar influenciado por estereotipos de género que asocian estas habilidades con lo femenino. Además, entre los profesores mayores de 40 años, se observa un mayor énfasis en la importancia de las habilidades blandas y la ética, lo que podría indicar una percepción más matizada de los requisitos para los puestos directivos, al reconocer el valor de la empatía y la integridad en la gestión.

La percepción sobre quién ocupa los puestos directivos revela diferencias significativas entre profesoras y profesores. Mientras que la mayoría de los profesores considera que estos roles están ocupados por personas capacitadas y con habilidades directivas, un menor porcentaje de profesoras comparte esta visión. Esto sugiere que, aunque ambos grupos reconocen el valor de las capacidades y habilidades para el acceso a puestos directivos, las profesoras perciben que estos puestos están dominados, con mayor frecuencia, por hombres, esto indica la persistencia de barreras de género. Esta percepción refuerza la idea de Bem (1981) que, a pesar de los avances en igualdad formal, los sesgos subyacentes continúan influyendo en el acceso a roles directivos, limitando la equidad de género en las organizaciones.

El reconocimiento del mérito como un criterio importante para ocupar puestos ejecutivos es evidente en la mayoría de las profesoras y profesores, quienes consideran que estos roles son ocupados por personas con conocimientos, capacidades y experiencia. Sin embargo, una parte significativa de ambos grupos percibe que estos puestos también pueden ser ocupados por hombres o personas con más antigüedad en la empresa y en consecuencia con mayores relaciones. Este hallazgo subraya que, a pesar del reconocimiento del mérito, los estereotipos asociados con lo masculino se mantienen como factores que aún influyen en la percepción sobre el acceso a posiciones de dirección.

La mayoría de los participantes, independientemente del género, coinciden en que no es necesario especificar el sexo en el perfil de los puestos, esto indica el reconocimiento general de que el género no debería ser un factor determinante para ocupar un cargo. Este consenso también sugiere una actitud hacia la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Sin embargo, la percepción de que en ciertos casos podría ser necesario especificar el sexo para ciertas actividades o puestos, presente en un cuarto de los encuestados, señala que aún hay la percepción de que existe un género idóneo para desempeñar determinado rol. Esta postura indica una resistencia subyacente a la igualdad de género.

Las percepciones sobre la capacidad de los hombres para motivar al personal, también muestran diferencias entre profesoras y profesores. Mientras que la mayoría de las profesoras y la mitad de los profesores coinciden en que los hombres no son mejores para motivar; sin embargo, una parte importante de las profesoras considera que los hombres son más efectivos en esta tarea debido a su autoridad y experiencia en puestos directivos. Esta percepción está influenciada por esquemas de género tradicionales que a lo largo del tiempo han asociado la autoridad y la experiencia con lo masculino, en línea con lo propuesto por Sandra Bem (1981). La proporción menor de profesores que comparten esta visión sugiere una mayor aceptación de que la capacidad de motivar al personal no está necesariamente vinculada al género. No obstante, las diferencias en la percepción entre profesoras y profesores muestran una influencia continua de los esquemas de género en la valoración de las habilidades directivas, lo que mantiene la percepción de que ciertas competencias son específicas de uno u otro género.

Un grupo significativo de profesoras y profesores valora la capacidad de las mujeres para resolver problemas en equipo, como el rasgo principal de su liderazgo. Sin embargo, las profesoras tienden a enfatizar también la receptividad y la empatía, mientras que una parte considerable de los profesores asocia el liderazgo de las mujeres con ser emocional y afectivo. Estas diferencias en la valoración están claramente diferenciadas por esquemas de género que asocian la empatía y la emoción con lo femenino y la capacidad de resolución de problemas con lo masculino. Esta discrepancia es evidente al comparar las percepciones de docentes jóvenes con las de mayores de 60 años, quienes tienden a destacar aún más las características emocionales y afectivas en las mujeres líderes. Estos estereotipos de género continúan moldeando cómo se perciben las cualidades de liderazgo sugiriendo, como lo hace Tavrís (1992), que las habilidades interpersonales son vistas a través de un prisma de género que asigna ciertas competencias a hombres o mujeres en función de expectativas tradicionales y socialmente construidas.

Respecto de las percepciones sobre la comunicación de los hombres en el entorno laboral, mientras una parte significativa de profesoras y profesores la describe como clara y directa, lo que se asocia con un enfoque orientado a alcanzar objetivos, un grupo considerable de profesoras la percibe como deficiente, agresiva o autoritaria. Esta variabilidad en las percepciones sugiere que los esquemas de género influyen en la interpretación de las cualidades comunicativas de los hombres. La caracterización de la comunicación masculina como deficiente o autoritaria podría estar relacionada con estereotipos que asocian la agresividad con lo masculino. La apreciación de la comunicación como clara y directa podría reflejar una valoración positiva de estilos de comunicación más enfocados y decisivos, que también son tradicionalmente atribuidos a los hombres dentro de los esquemas de género descritos por Sandra Bem (1981). Estas diferencias en la percepción marcan cómo los estereotipos de género continúan moldeando la interpretación de las habilidades comunicativas en función del género, influenciando las dinámicas laborales y la valoración de la comunicación en contextos profesionales.

La percepción sobre los requisitos para el éxito de las mujeres en puestos de dirección muestra un consenso equilibrado, con ambos grupos

reconociendo el valor tanto de la experiencia como del conocimiento. Esta perspectiva sugiere que el liderazgo efectivo requiere una combinación de habilidades y práctica, y no necesariamente está asociado con el género. Sin embargo, se observa una discrepancia: un tercio de las profesoras y profesores considera que el éxito de las mujeres está vinculado a la existencia de igualdad de oportunidades y entornos inclusivos. En contraste, la mitad de los profesores valora principalmente la experiencia, las habilidades y el esfuerzo constante como factores determinantes para el éxito de las mujeres. Así, la percepción de las barreras sistémicas frente a las habilidades individuales, indica que, mientras algunos reconocen la importancia de condiciones igualitarias para el éxito, otros subestiman las barreras estructurales que afectan a las mujeres en el ámbito laboral y que les han brindado el éxito a los hombres, de esta manera la iniquidad deja de ser una barrera invisible y se convierte en un tema de esfuerzo contante.

Las respuestas sobre las razones por las que los hombres ascienden más rápidamente a puestos de dirección sugieren la influencia de los esquemas de género. Entre las profesoras, se observa que una parte importante atribuye este fenómeno a la percepción social de que los hombres son más capaces. Además, existe la percepción de que los hombres disponen de más tiempo y tienen menos responsabilidades en el hogar, lo cual también influye en su ascenso profesional. Entre los profesores, se destaca la influencia de las redes de relaciones con otros hombres, así como la percepción de que la sociedad considera a los hombres como más capaces.

Estas percepciones reflejan cómo los esquemas de género influyen en la evaluación del ascenso laboral. La asociación de la capacidad de los hombres con una percepción social favorable refuerza la existencia de barreras sociales que limitan el avance de las mujeres (Loden, 1985). Además, la creencia de que los hombres tienen ventajas debido a sus relaciones y menores responsabilidades domésticas muestra cómo las normas de género tradicionales pueden afectar las oportunidades profesionales, perpetuando desigualdades en el entorno laboral.

Entre las profesoras y profesores que identifican los prejuicios de género y los roles de género socialmente impuestos como barreras significativas para el acceso de las mujeres a puestos directivos, se observa una preocupación por la persistencia de estereotipos y normas culturales

restrictivas. Así, la idea de que las mujeres se autoimponen barreras se suma a las barreras estructurales y sistémicas que enfrentan. Sandra Bem (1981) argumenta que los esquemas de género interiorizados contribuyen a esta percepción, al sugerir que las limitaciones enfrentadas por las mujeres son autoimpuestas. En realidad, estas barreras suelen ser el resultado de estructuras organizativas y sociales profundamente arraigadas, que perpetúan la desigualdad y dificultan el avance profesional de las mujeres.

Las percepciones sobre la cultura laboral bajo la dirección de los hombres también reflejan la influencia de los esquemas de género en la valoración de estilos de dirección. Mientras un número importante de las profesoras describe esta cultura como autoritaria, rígida o no inclusiva, una parte considerable de los profesores la percibe como eficiente y orientada a resultados. Esta diferencia sugiere que los esquemas de género influyen en cómo se valoran los atributos asociados con las habilidades directivas de los hombres, como la eficiencia y la orientación a resultados. Esta visión puede reforzar la idea de que las cualidades masculinas son inherentes a una buena dirección, mientras que las cualidades consideradas menos tradicionales pueden ser vistas de manera más crítica.

La alta proporción de profesoras que considera que la competencia entre mujeres en puestos directivos surge de una cultura y un sistema que las obliga a competir destaca la presión adicional que enfrentan las mujeres en entornos dominados por hombres. Esta visión denota cómo las estructuras organizativas y culturales pueden fomentar una rivalidad que no necesariamente es intrínseca a las mujeres, sino una consecuencia de las condiciones que las colocan en una posición de competencia constante.

En contraste, la percepción de que la competencia no es exclusiva entre mujeres, compartida por una proporción de profesores, sugiere una perspectiva menos influenciada por las normas de género que perpetúan la rivalidad entre ellas. Esta diferencia en la percepción puede ser indicativa de cómo las normas culturales influyen en la manera en que se entiende la competencia en el ámbito laboral, y cómo estas normas pueden ser internalizadas de manera desigual entre los géneros.

Las respuestas sobre las razones por las que un hombre puede no alcanzar un puesto ejecutivo cuando una mujer ocupa el rol de directora dan cuenta de distintas percepciones entre profesoras y profesores. La mitad de las profesoras considera que la razón principal es que el hombre no cumple con el perfil del puesto, mientras que sólo un cuarto de los profesores comparte esta visión. Además, la percepción de que una mujer directora podría preferir competir con mujeres sugiere que las dinámicas de género pueden influir en las decisiones de contratación y promoción. Esta visión refleja cómo las normas de género y las dinámicas interpersonales pueden afectar las oportunidades de avance laboral.

Los resultados del estudio respecto de las ventajas que tienen profesores y profesoras para acceder a puestos directivos. Los profesores tienden a considerar su experiencia profesional y capacidad para liderar y dirigir equipos como las principales ventajas. En contraste, las profesoras valoran sus habilidades interpersonales y conocimientos en recursos humanos. Estas diferencias pueden estar influenciadas por los esquemas de género que Sandra Bem (1981) describe, los cuales moldean cómo se interpretan y valoran ciertos atributos. La preferencia de las profesoras por sus habilidades interpersonales y conocimientos podría estar vinculada a la percepción de que estas cualidades son necesarias en contextos donde las mujeres han sido históricamente subrepresentadas, como en los puestos directivos. Los profesores pueden valorar más la experiencia y habilidades de liderazgo, atributos que tradicionalmente se asocian con lo masculino.

Respecto de las desventajas asociadas para ocupar puestos directivos varían según el género. Los profesores destacan como su principal desventaja la tendencia a no delegar actividades mientras se exige resultados al equipo, una preocupación que resulta menos importante entre las profesoras. En contraste, muchas profesoras mencionan que ser mujer, madre o tener otras responsabilidades como una desventaja considerable, una preocupación que se observa menos entre los profesores. Esta disparidad resalta las barreras adicionales que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, especialmente relacionadas con los roles de género tradicionales y la conciliación de responsabilidades. Los hallazgos corroboran estudios que señalan cómo las mujeres deben afrontar desafíos adicionales debido a estos roles asignados.

Los resultados muestran que las motivaciones para postularse a puestos directivos también varían entre géneros. Mientras que algunos profesores se muestran reacios a postularse sin cumplir todos los requisitos, muchos buscan esta oportunidad para recibir retroalimentación y avanzar en sus carreras. En cambio, la mayoría de las profesoras está dispuesta a postularse incluso sin cumplir todos los requisitos, impulsadas por el deseo de demostrar su experiencia y habilidades, un motivo no tan común entre los profesores.

Este comportamiento sugiere que las mujeres se sienten obligadas a demostrar su competencia debido a esquemas de género que tienden a ignorar o subestimar sus habilidades. Sandra Bem (1981) argumenta que estas presiones adicionales reflejan barreras de género más profundas. La disposición de los profesores a buscar retroalimentación y ascenso puede indicar una mayor confianza en sus habilidades y una percepción de menos obstáculos, en comparación con las mujeres.

Conclusiones

El estudio permitió dar respuesta a la pregunta de investigación y, con esto, alcanzar el objetivo que se planteó, es decir, conocer que la percepción del profesorado que imparte asignaturas del área de recursos humanos, que participaron en la encuesta de percepción acerca del perfil en el puesto de dirección, aún predominan construcciones sociales de género que permanecen en la tradición.

El supuesto planteado era que, a medida que aumenta la edad del profesorado, se mantiene una visión más tradicional que considera a los hombres más adecuados para puestos directivos. Aunque los resultados obtenidos respaldan esta idea, la edad no es el único factor determinante. La variedad de experiencias, la formación académica y los cambios en las normas culturales y profesionales también influyen en la percepción individual sobre la igualdad de género en los puestos directivos.

Tanto profesoras como profesores valoran los conocimientos y la experiencia en los perfiles de quienes ocupan o aspirarían a ocupar puestos directivos. No obstante, las profesoras tienden a enfatizar la importancia de las habilidades blandas y la actuación ética en estos

roles. A pesar del reconocimiento del mérito y la trayectoria profesional, persisten barreras de género, pues al menos en esta muestra, las profesoras señalaron con mayor frecuencia la influencia de estereotipos masculinos en estos puestos. Lo anterior sugiere que, a pesar del enfoque en las competencias y la experiencia, los sesgos de género continúan afectando la percepción de la equidad en el ascenso a posiciones directivas.

Las profesoras tienden a ser más conscientes de las barreras estructurales y los estereotipos de género, mientras que los profesores manifestaron una visión más neutral o menos crítica respecto a la igualdad de oportunidades. Estas diferencias reflejan cómo los estereotipos de género y las percepciones sobre las habilidades y las barreras pueden variar según “la lente de género”.

La prevalencia de estos estereotipos resalta la necesidad de intervenciones educativas y formativas que cuestionen y desafíen estas percepciones arraigadas, promoviendo un cambio en la cultura organizacional y que esta trascienda al ámbito académico. Para avanzar hacia la equidad en el perfil de los ocupantes de puestos directivos, resulta esencial explorar ¿cómo las intervenciones formativas y los programas de desarrollo profesional podrían transformar estas percepciones? Indagar acerca del impacto de la experiencia laboral y la exposición a modelos de liderazgo diversos podría ofrecer nuevas perspectivas sobre la evolución de las actitudes hacia la igualdad de género. Así, los estudios de género en las organizaciones contribuyen a identificar estrategias para reducir los sesgos de género y promover un entorno inclusivo y equitativo en todos los puestos de las organizaciones y no sólo en el directivo.

Referencias

- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.88.4.354>
- Bem, S. L. (1993). *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality*. Yale University Press. <<https://www.jstor.org/stable/j.ctt1nq86n>>

Castanedo, B., Hernández, C., y Camarena, M. E. (2009). *Para las mujeres no todo el poder . . . pero sí todo el trabajo*. Ediciones Eón/Facultad de Contaduría y Administración-UNAM.

Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (2020). Examen y evaluación de la aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing y de los resultados del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General. <https://undocs.org/es/E/CN.6/2020/3>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (1984). *Presentación de los resultados definitivos del X Censo General de Población y Vivienda 1980 y de los avances en la integración de los servicios Nacionales de Estadística y de Información Geográfica*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (1998). *Encuesta nacional de empleo 1997* Instituto Nacional de Estadística y Geografía e informática.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2001). *Encuesta Nacional de Empleo y seguridad social 2000*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía e informática.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2011). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2010*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2021). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva edición (ENOEN). Cifras durante el tercer trimestre de 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_notas_tecnicas_trim3_2020.pdf

Márquez, P. y Leiter, N. (2002). La fusión de Hera y Atenea: tribulaciones y triunfos de la mujer ejecutiva en Venezuela. Zabludovski, C.G (Coord). *Mujeres en cargos de dirección en América latina, estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela*. (pp.15-42). Miguel Ángel Porrúa.

Naciones Unidas. (1976). Informe de la Conferencia mundial del año internacional de la mujer, México 19 de junio a 2 de julio de 1975. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n76/353/99/pdf/n7635399.pdf>

Naciones Unidas. (1980). Informe de la Conferencia mundial del decenio de las naciones unidas para la mujer: igualdad, desarrollo y paz. Copenhague, 14 a 30 de julio de 1980. Naciones Unidas. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n80/211/46/pdf/n8021146.pdf>

Naciones Unidas. (1986). Informe de la Conferencia mundial para el examen y la evaluación de los logros del decenio de las Naciones Unidas para la mujer: igualdad, desarrollo y paz. Nairobi, 15 a 26 de julio de 1985. Naciones Unidas. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n85/380/39/pdf/n8538039.pdf>

Naciones Unidas. (1995). Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la mujer. Beijing, 4 a 15 de septiembre de 1995. Naciones Unidas. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n96/273/04/pdf/n9627304.pdf>

Pedrero, N. M. (1995). *México: dinámica demográfica de la población económicamente activa, 1970-1990*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://libros.crim.unam.mx/index.php/lc/catalog/view/228/389/1028-1>

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

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

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

Zabludovsky, C.G. (2002). Las políticas de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de las grandes compañías privadas en México. Zabludovski, C.G (Coord). *Mujeres en cargos de dirección en américa latina, estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela* (pp. 93-127). Miguel Ángel Porrúa.