

<https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>

Artículos científicos

Las mujeres y el acceso al liderazgo

Women and access to leadership

Mulheres e acesso à liderança

Claudia Alejandra Hernández Herrera

Instituto Politécnico Nacional, México

cahernandezh@ipn.mx

<http://orcid.org/0000-0002-4060-2941>

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar las percepciones de mujeres y hombres sobre las razones por las que hay menos mujeres líderes que hombres, considerando factores como la discriminación y los prejuicios, los roles de género, las oportunidades de crecimiento, las posibles estrategias que los empleadores podrían implementar para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo, y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. A través de este análisis, se pretende proporcionar una comprensión más profunda de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres. Este es un estudio cualitativo en el que se utilizó un cuestionario para recabar los puntos de vista de los participantes. La recolección de datos se realizó de manera digital a través de redes sociales, obteniendo un total de 392 respuestas. El muestreo empleado fue por conveniencia. Los resultados muestran que las mujeres reconocen su falta de presencia en puestos de liderazgo debido a que las oportunidades laborales son mayores para los hombres, además de que persiste la creencia de que las mujeres son incapaces de liderar. También enfrentan barreras como los techos de cristal, los sistemas patriarcales, la emocionalidad, y la minimización de su trabajo y habilidades. Por otro lado, los hombres señalaron que hay pocas mujeres líderes porque a ellas se les exige mucho más que a los hombres para llegar a estas posiciones, sumado a los roles y estereotipos de género que retrasan o bloquean su acceso a puestos de decisión, como las responsabilidades domésticas y la maternidad. Se concluye que las organizaciones deben tener la voluntad de implementar estrategias orientadas a atraer y retener talento femenino, desarrollar programas de

capacitación sobre liderazgo, y fomentar la flexibilización de los horarios laborales, la igualdad de género, y la erradicación del acoso y el hostigamiento sexual.

Palabras claves: liderazgo femenino, roles de género, estereotipos de género, techos de cristal, mercado laboral.

Abstract

The objective of this article is to analyze the perceptions of women and men regarding why there are fewer women leaders than men, considering factors such as discrimination and prejudice, gender roles, growth opportunities, potential strategies employers could implement to promote women into leadership positions, and the balance between work and personal life. Through this analysis, the aim is to provide a deeper understanding of the obstacles women face. This is a qualitative study that utilized a questionnaire to gather participants' viewpoints. Data collection was conducted digitally via social media, resulting in 392 responses. The sampling method used was convenience sampling. The results indicate that women recognize their lack of presence in leadership positions due to greater employment opportunities for men, as well as the persistent belief that women are incapable of leading. They also face barriers such as glass ceilings, patriarchal systems, emotional stereotypes, and the minimization of their work and abilities. On the other hand, men expressed that there are few women leaders because they are held to much higher standards than men to reach these positions, in addition to gender roles and stereotypes that delay or block their access to decision-making positions, such as domestic work and motherhood. The conclusion is that organizations must be willing to implement strategies aimed at attracting and retaining female talent, developing leadership training programs, and promoting flexible working hours, gender equality, and the eradication of sexual harassment and abuse.

Keywords: Female leadership, gender roles, gender stereotypes, glass ceilings, labor market.

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar as percepções de mulheres e homens sobre por que há menos mulheres líderes do que homens, considerando fatores como discriminação e preconceito, papéis de gênero, oportunidades de crescimento, possíveis estratégias que os empregadores poderiam implementar para promover as mulheres a cargos de liderança, e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Por meio desta análise, pretende-se fornecer uma compreensão mais profunda dos obstáculos enfrentados pelas mulheres. Este é um estudo qualitativo que utilizou um questionário para coletar as opiniões dos participantes. A coleta de dados foi realizada digitalmente por meio de redes sociais, resultando em 392 respostas. O método de amostragem utilizado foi por conveniência. Os resultados indicam que as mulheres reconhecem sua falta de presença em posições de liderança devido a maiores oportunidades de emprego para os homens, bem como à crença persistente de que as mulheres são incapazes de liderar. Elas também enfrentam barreiras como tetos de vidro, sistemas patriarcais, estereótipos emocionais e a minimização de seu trabalho e habilidades. Por outro lado, os homens expressaram que há poucas mulheres líderes porque elas são submetidas a padrões muito mais elevados do que os homens para alcançar essas posições, além de papéis e estereótipos de gênero que atrasam ou bloqueiam seu acesso a cargos de tomada de decisão, como o trabalho doméstico e a maternidade. A conclusão é que as organizações devem estar dispostas a implementar estratégias voltadas para atrair e reter talentos femininos, desenvolver programas de capacitação em liderança, e promover horários de trabalho flexíveis, igualdade de gênero e a erradicação do assédio e abuso sexual.

Palavras-chave: liderança feminina, papéis de gênero, estereótipos de gênero, tetos de vidro, mercado de trabalho.

Fecha Recepción: Junio 2024

Fecha Aceptación: Octubre 2024

Introducción

Diversas circunstancias han permitido que las mujeres vayan conquistando distintos sectores, como el acceso a la educación, el voto femenino, la legalización de métodos anticonceptivos, y el acceso a tecnología doméstica. Sin embargo, a pesar de estos avances, las mujeres que aspiran al liderazgo aún se enfrentan a situaciones que bloquean sus aspiraciones, como el cuidado de los hijos, las tareas del hogar, la falta de políticas familiares en las organizaciones, los estereotipos de género, y en algunas sociedades, la negación de su

acceso y desarrollo en el ámbito educativo y la escasez de oportunidades fuera del hogar (Keohane, 2020).

La literatura científica confirma que la imagen del líder es más asociada con lo masculino, lo que provoca un sesgo de género en el liderazgo. La contradicción entre los roles femeninos y los de liderazgo conduce a dos formas de prejuicio: primero, la percepción de que las mujeres son poco aptas para puestos de liderazgo, y segundo, la evaluación desfavorable de sus comportamientos en estos roles (Coronel *et al.*, 2010). Además, el liderazgo tiene aspectos negativos, como la exigencia de tiempo, que impide priorizar otras actividades, lo que lleva a muchas mujeres a cuestionarse si desean o no ocupar posiciones de liderazgo. La pérdida de flexibilidad laboral también influye en estas decisiones (Sánchez y Lehnert, 2019).

Existen diversas circunstancias que agravan el problema del liderazgo femenino, como la incompatibilidad entre responsabilidades domésticas y laborales, las culturas organizacionales dominadas por hombres, los estereotipos de género, y los prejuicios contra las mujeres líderes, que explican la escasa presencia femenina en puestos estratégicos. Los estereotipos de género, definidos como creencias sobre los rasgos y roles sociales asignados a cada género, y el prejuicio de género, que incluye elementos afectivos como la antipatía hacia hombres y mujeres y la predisposición a conductas discriminatorias, representan graves amenazas para las carreras femeninas (Hoffmann y Musch, 2019). Asimismo, la falta de mujeres en posiciones de liderazgo se debe, en parte, al insuficiente equilibrio entre la vida personal y laboral, a la presión que sienten en ambientes dominados por hombres, a la carencia de apoyo directivo, y a la baja confianza en sus propias capacidades (Anthony, 2018). Además, hay carencias en mentorías, modelos a seguir, sentimientos de aislamiento, y la prevalencia del síndrome del impostor (Al Naqbi, 2023).

Respecto a la problemática del liderazgo femenino, Eagly y Carli (2018) afirman que el laberinto al que se enfrentan las mujeres está relacionado con la enorme presión de las responsabilidades familiares, lo que provoca que acumulen menos años de experiencia laboral, disminuyan sus horas de trabajo y obstaculicen su progreso profesional, reduciendo también sus ingresos. Las mujeres suelen enfrentarse a disparidades en el lugar de trabajo, enfrentando obstáculos relacionados con el clima organizacional, la cultura empresarial, las compensaciones justas, el equilibrio entre vida personal y laboral, la creación de oportunidades para el desarrollo profesional, y las variables ocupacionales que pueden llevar

al agotamiento. Sin las condiciones adecuadas para reclutar y retener a las mujeres en puestos de liderazgo, los esfuerzos son limitados (Hastie *et al.*, 2023).

En el contexto del liderazgo femenino, persiste la idea errónea de que las mujeres carecen de autoeficacia en el liderazgo, por lo que es esencial reconocer su capacidad para alcanzar objetivos. Existe también la percepción equivocada de que el estilo de liderazgo femenino es menos efectivo, cuando en realidad los estereotipos de género socavan la eficacia de su liderazgo (Hastie *et al.*, 2023). Keohane (2020) enfatiza que el liderazgo ha estado históricamente asociado con la masculinidad, lo que ha llevado a que incluso en países desarrollados se considere a los hombres como líderes naturales, mientras que las mujeres deben seguirlos. Kossek y Buzzanell (2018) subrayan que hombres y mujeres son valorados de manera distinta en sus trayectorias profesionales, ya que la jerarquización de la valorización profesional tiende a favorecer características masculinas sobre las femeninas.

Los estudios de Shinbrot *et al.* (2019) muestran que las mujeres que se apartan de los roles tradicionales enfrentan diversas dificultades, ya que las cualidades de liderazgo son generalmente percibidas como masculinas. Además, las mujeres suelen ser subestimadas, consideradas competentes pero frías, o cálidas pero incompetentes, virtuosas pero débiles. Son vistas como una amenaza económica, temidas y envidiadas. La realidad de las mujeres en su camino hacia el liderazgo sigue siendo difícil debido a la falta de neutralidad en los lugares de trabajo, lo que proporciona a los hombres una ventaja y desplaza a las mujeres, acentuando los roles de género tradicionales producto del machismo. Kulkarni y Mishra (2022) enfatizan que las mujeres enfrentan múltiples barreras, como el techo de cristal, el acantilado de cristal, la exclusión de redes informales, la falta de educación y experiencia, los prejuicios organizacionales, la incapacidad para asumir riesgos, y las actitudes estereotipadas.

El estudio del liderazgo femenino ayuda a comprender el fenómeno multifactorial que provoca la escasez de mujeres en puestos directivos, ya sea en el sector privado o público. Esto permite investigar las brechas de desigualdad y sus repercusiones en el desarrollo y progreso de las naciones, ya que condenar a más del cincuenta por ciento de la población mexicana a la discriminación laboral formal resulta en un desperdicio de talento femenino. Esta situación puede ser consecuencia de los sesgos de género y las creencias relacionadas con los roles y estereotipos femeninos que generan prejuicios erróneos e influyen en la toma de decisiones para asignar a las mujeres en puestos estratégicos, incluso poniendo en duda su capacidad y dejando los espacios para los hombres. Además, las mujeres enfrentan la falta

de confianza en sí mismas y el temor o desinterés por ocupar este tipo de posiciones. Con esto en mente, el objetivo de este artículo es analizar las percepciones de mujeres y hombres sobre sus creencias respecto a por qué hay menos mujeres líderes que hombres y las estrategias que consideran que los empleadores podrían implementar para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo, con el fin de comprender las barreras que enfrentan las mujeres líderes.

El liderazgo femenino

Las doctrinas clásicas del liderazgo incluyen la teoría del gran hombre, que sostiene que los líderes nacen para liderar y, por ende, poseen características inherentes que los capacitan para ejercer el liderazgo. La teoría de los rasgos evolucionó a partir de esta y sugiere que los líderes pueden nacer o formarse, pero requieren una combinación específica de características para ser eficaces, competentes y exitosos. Posteriormente, surgió la teoría del comportamiento, que enfatiza la formación de líderes a través de la atención al comportamiento, en lugar de a los rasgos de personalidad. Más tarde, se reconoció la influencia de factores ambientales, lo que llevó al desarrollo de la teoría de la contingencia y la teoría situacional. La era moderna, por su parte, se centró en la relación del líder con sus seguidores y la situación. Posteriormente, surgieron conceptos como el liderazgo compartido, colaborativo e inclusivo, y se desarrolló el liderazgo de la complejidad, que se enfoca en todo el sistema organizacional (Benmira y Agboola, 2021).

Un líder es una persona capaz de mostrar el camino a sus compañeros (Kets de Vries *et al.*, 2004). Los líderes tienen claridad en sus principios rectores, están convencidos de que pueden marcar la diferencia, asumen riesgos y celebran pequeñas victorias, escuchan las aspiraciones y esperanzas de los demás, y logran que las personas se sientan exitosas (Posner, 2016). Además, quienes ejercen liderazgo suelen ser denominados "alfa", un término originado en el mundo animal y asociado al "macho alfa". Las mujeres alfa son descritas con rasgos tradicionalmente masculinos, como la agresividad y el asertividad. Muestran logros académicos y profesionales, han desarrollado confianza en sí mismas, les gusta ser tratadas como personas y no como mujeres, prefieren la independencia, y no exhiben sentimientos de inferioridad, siendo mujeres dominantes (Sumra, 2019).

La literatura destaca que las mujeres contribuyen al entorno laboral con diversas cualidades, como su capacidad de escuchar de forma empática, su preferencia por el trabajo en equipo y la colaboración, y su habilidad para construir relaciones. Son expertas en motivar

y alentar a sus equipos para que alcancen su máximo potencial. Es fundamental que las mujeres comprendan cómo desenvolverse en un mundo laboral dominado por hombres y, para tener éxito, es necesario que aprendan a contrarrestar actitudes basadas en el género (Elias, 2018). Además, las organizaciones dirigidas por mujeres tienen mayores probabilidades de innovar y de participar en prácticas comerciales creativas y socialmente responsables (Khushk *et al.*, 2022).

Offermann y Foley (2020) sostienen que las mujeres líderes aportan a las organizaciones a través de sus rasgos únicos, atributos y comportamientos, lo que agrega valor a estas. Sin embargo, para que las organizaciones se beneficien de estas virtudes, es necesario que tomen la iniciativa de combatir los obstáculos que enfrentan las mujeres, como la discriminación, los prejuicios y las evaluaciones de desempeño injustas. Asimismo, las organizaciones deben implementar medidas serias para apoyar la integración del trabajo y la familia, lo que puede reducir las intenciones de rotación de las empleadas (Nie-*et al.*, 2018). De igual manera, Kossek y Buzzanell (2018) afirman que es crucial reestructurar las prácticas organizacionales, con énfasis en recursos humanos, para cambiar los ideales tradicionales del liderazgo masculino y las trayectorias profesionales.

Las mujeres líderes tienden a mostrar estilos orientados hacia las personas, utilizando la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional (Gartzia y Baniandrés, 2019). Según Kulkarni y Mishra (2022), las mujeres poseen fortalezas como alta inteligencia emocional, empatía, un estilo de liderazgo democrático, sinceridad, capacidad multitarea, dedicación al trabajo, y una mayor capacidad para tomar decisiones en situaciones críticas que benefician a las organizaciones. Hentschel *et al.* (2018) encontraron que los hombres considerados líderes transformacionales tienen más probabilidades de ser promovidos que las mujeres, a pesar de que estas reúnen las características necesarias para ser líderes transformacionales. Además, las mujeres que son líderes autocráticas tienen menos probabilidades de ser promovidas y ser vistas como efectivas en comparación con los hombres. Asimismo, las mujeres que muestran bajos niveles de consideración individualizada tienen menos posibilidades de ser promocionadas, lo que significa que aquellas que no demuestran preocupación por los demás anticipan consecuencias negativas en mayor medida que los hombres.

La congruencia entre los roles de género y los de liderazgo se interpreta como la expectativa de lo que hombres y mujeres deben hacer al ocupar puestos de liderazgo, considerando que este ha sido tradicionalmente masculino. Esto está relacionado con la

percepción de que los hombres se destacan en roles de poder, competencia y autoridad, mientras que las mujeres se adaptan mejor a las interacciones humanas, lo que las lleva a ser discriminadas, especialmente en trabajos y áreas dominadas por hombres (García-Retamero y López-Zafra, 2006). Estas concepciones arraigadas han contribuido a la perpetuación de barreras invisibles para las mujeres en el ámbito laboral, conocidas como techos de cristal, que les impiden ascender a posiciones de liderazgo de alto nivel, además de la prevalencia de una cultura laboral masculina y la discriminación (Akpinar-Sposito, 2013; Coleman, 2020).

La presencia de mujeres en la alta dirección tiene efectos positivos en el desempeño financiero de las empresas, especialmente cuando se sienten apoyadas y pueden aplicar sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, es importante evitar nombrar a mujeres únicamente por cumplir una cuota de diversidad, ya que esto puede llevar al aislamiento social. Es crucial que las organizaciones eviten caer en el "tokenismo", donde la inclusión de mujeres en puestos directivos se ve más como una estrategia superficial para mostrar diversidad que como un compromiso real. Las mujeres consideradas "token" sienten presiones adicionales, ya que creen que representan a todas las mujeres, enfrentan dificultades para avanzar profesionalmente y se perciben como incluidas de forma simbólica, lo que refuerza la idea de que solo unas pocas mujeres son capaces de liderar (Guldike *et al.*, 2019; Lafuente y Vaillant, 2019; Stephenson y Yerger, 2024).

Zenger y Folkman (2012) encontraron que las mujeres son mejor calificadas que los hombres en competencias de liderazgo; muestran mayor iniciativa, practican el autodesarrollo, demuestran integridad, son honestas, construyen relaciones, buscan resultados, y desarrollan a otros. Sin embargo, aunque obtienen altas calificaciones en competencias de liderazgo, las mujeres son conscientes de que deben esforzarse el doble para ser tomadas en cuenta por los líderes de la organización. Esto debe cambiar, ya que las mujeres han demostrado que son capaces de asumir desafíos, aceptar puestos con determinación y tomar la iniciativa (Moore y Diese, 2018). Los factores que motivan a las mujeres líderes en su avance profesional incluyen el apoyo familiar, la mentoría, el cambio de mentalidad de los empleadores, y las competencias de liderazgo (Maheshwari y Nayak, 2022).

A pesar de lo anterior, persiste la idea equivocada de que las mujeres carecen de autoeficacia en el liderazgo, por lo que es fundamental que se reconozca su capacidad para alcanzar objetivos. Asimismo, existe la creencia errónea de que el estilo de liderazgo de las

mujeres es menos efectivo, cuando en realidad los estereotipos de género socavan su eficacia (Hastie *et al.*, 2023). Además, los obstáculos que las mujeres enfrentan en su vida profesional están relacionados con el desequilibrio entre la vida personal y laboral, las percepciones que tienen los subordinados sobre las mujeres líderes, las redes sociales, y factores personales, organizacionales y estructurales (Maheshwari y Nayak, 2022). Morley (2013) enfatiza que la escasa representación femenina está asociada con la división del trabajo por género, los sesgos de género, la administración vinculada a la masculinidad, las organizaciones "codiciosas", y las grandes cargas de trabajo que llevan a las mujeres a percibir un escaso equilibrio entre sus responsabilidades domésticas y la gestión del tiempo. Khushk-*et al.* (2022) también señalaron que, lamentablemente, las organizaciones aún muestran poco interés en el desarrollo del liderazgo femenino.

Metodología

Materiales y métodos

Es un estudio cualitativo, los datos se obtuvieron por medio de un cuestionario el cual fue distribuido a través de redes sociales, se lograron captar 392 participaciones. La aplicación se realizó en los meses de febrero y marzo de 2024. El 24% de las participaciones fueron de hombres y el 76% mujeres, el promedio de edad fue de 33 años y escolaridad de licenciatura.

Instrumento

El instrumento contaba con variables tales como: 1) sexo, 2) edad, 3) escolaridad; además dos preguntas abiertas: 1) por qué cree que hay menos mujeres líderes que hombres y 2) cuáles estrategias podrían implementar los empleadores para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo. La estrategia de distribución de los instrumentos se realizó por medio de grupos de redes sociales como Facebook, WhatsApp.

Procesamiento y análisis de datos

Las respuestas fueron procesadas por medio de Atlas ti que permitió integrar los comentarios de las mujeres y los hombres, de esa forma se logró analizar el contenido de cada categoría.

Resultados

Se recabaron comentarios de mujeres en respuesta a la pregunta: “¿Por qué cree usted que hay menos mujeres líderes que hombres?” Las opiniones se analizaron considerando el trasfondo histórico y cultural que rodea al liderazgo femenino. Las participantes en el estudio afirmaron que, históricamente, las mujeres han tenido menos tiempo para abrirse paso en el mercado laboral y, por ende, en los puestos de liderazgo, ya que en el pasado eran mayormente consideradas amas de casa. Se reconoció la falta de oportunidades para ellas, las cuales difieren de las que pueden obtener los hombres.

Asimismo, se observó que, aunque han ocurrido cambios sociales, las mujeres continúan bajo la sombra del sistema patriarcal, donde se percibe que los hombres están mejor preparados y son quienes pueden tomar decisiones importantes, mientras que a las mujeres se les sigue subestimando en términos intelectuales, otorgándose más valor a su apariencia física que a su inteligencia. Además, persiste la creencia de que las mujeres no son capaces de liderar, lo que añade más barreras para que accedan a posiciones de liderazgo.

Por otro lado, las mujeres suelen ser encasilladas como personas poco capacitadas para dirigir equipos de trabajo. Incluso cuando algunas logran liderar, son percibidas como impositivas, inflexibles e insufribles. Esta percepción se suma a los techos de cristal y los sistemas patriarcales que otorgan el control a los hombres, generando la idea de que la productividad de la organización podría verse afectada por los cambios hormonales de las mujeres.

En cuanto a los hombres, expresaron que hay más hombres que mujeres en roles de liderazgo debido a la mentalidad de la sociedad, que exige más a las mujeres para llegar a una posición de liderazgo. También señalaron que este fenómeno es resultado del machismo, la desigualdad de género, el modelo patriarcal, y la idiosincrasia del país, afirmando que sigue existiendo una preferencia por el género masculino. Además, mencionaron que, desde el hogar, a las mujeres se les educa para ser sumisas y a los hombres para ser buenos proveedores. Los roles de género que perpetúan la opresión se suman a esto, junto con el hecho de que las mujeres desempeñan un doble rol en la sociedad, como trabajadoras y madres. Esta situación subraya la falta de condiciones adecuadas para que las mujeres ejerzan su maternidad de manera adecuada, lo que bloquea o retrasa su acceso a puestos de liderazgo. También se destacó el retraso cultural de las empresas y las ideas erróneas de que el liderazgo es solo para los hombres, quienes serían los únicos capacitados para ejercerlo (ver tabla 1).

Tabla 1. Creencias del porqué hay menos mujeres que hombres líderes

Tema/Categoría	Análisis de contenido
Trasfondo histórico y cultural	Históricamente, las mujeres llevan menos tiempo abriéndose paso en el mercado laboral y en los puestos de liderazgo, ya que anteriormente se les consideraba amas de casa.
Falta de oportunidades	Se reconoce que las oportunidades disponibles para las mujeres son limitadas y difieren significativamente de las que pueden obtener los hombres.
Sistema patriarcal	Ellas continúan bajo la sombra del sistema patriarcal, donde se considera que el hombre está más preparado y que son ellos los que pueden tomar decisiones importantes.
Percepción social	A las mujeres se les suele encasillar como personas poco capaces para conducir un equipo de trabajo y cuando algunas logran liderar se les considera como impositivas, inflexibles e insufribles.
Techo de cristal	Los techos de cristal refuerzan la creencia de que la productividad de la organización puede verse afectada por factores como los cambios hormonales en las mujeres, lo que perpetúa la exclusión de estas de roles de liderazgo.
Educación y roles de género	Desde casa, a las mujeres se les educa para ser sumisas y a los hombres para ser buenos proveedores.
Doble Rol: trabajo y maternidad	Las mujeres juegan un doble rol en la sociedad, es decir, llegan a ser trabajadoras y madres. La falta de condiciones para ejercer adecuadamente su maternidad bloquea o retrasa su camino a puestos de liderazgo.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Discriminación y prejuicios

Las mujeres consideran que hay menos líderes femeninas que masculinos debido a que su trabajo rara vez recibe el reconocimiento que merece, y las organizaciones tienden a ofrecer más oportunidades laborales a los hombres. Además, persiste la creencia de que las mujeres son menos capaces, lo que demuestra que los prejuicios en su contra siguen vigentes, ya que se cuestiona su capacidad debido a la percepción de que actúan con base en sus emociones. También existe una resistencia a aceptar a mujeres en roles de liderazgo y a valorar sus habilidades, lo que a menudo les impide desempeñarse plenamente, subestimando su trabajo y haciéndoles creer que son inferiores. Asimismo, se reconoce que las oportunidades para las mujeres son menores en sectores dominados por hombres, en gran

parte debido a la falta de apoyo para que puedan desarrollar sus carreras profesionales. Esto limita su potencial, y con frecuencia los líderes minimizan o ignoran sus contribuciones. Esta situación se agrava por las desigualdades, los estereotipos y la discriminación que enfrentan.

Por su parte, los hombres expresaron que hay más líderes masculinos porque las mujeres son subestimadas en distintos aspectos y en diversas áreas de trabajo, además de enfrentar una falta de apoyo y ser menospreciadas. También se observó que, dependiendo del sector empresarial, se prefiere la imagen de un hombre líder en lugar de una mujer, y se mantiene la práctica de heredar puestos de alto nivel a los varones. Además, se afirmó que las mujeres no son consideradas tan competitivas y sus habilidades son minimizadas, en parte debido a las costumbres machistas y la falta de valores (ver tabla 2).

Tabla 2. Discriminación y prejuicios

Tema/Categoría	Comentarios
Falta de crédito y reconocimiento	A ellas casi no se les otorga crédito a su trabajo. Se subestima su trabajo, haciéndoles creer que son menos capaces.
Preferencia por hombres en el trabajo	Las organizaciones prefieren abrir los espacios laborales a los hombres. Hay menos oportunidades para las mujeres en sectores masculinizados.
Prejuicios y subestimación	Se cree que son menos capaces porque involucran sus emociones. Hay resistencia en aceptar que hay mujeres líderes y enaltecer sus habilidades.
Falta de apoyo	Las mujeres carecen de apoyo para crecer sus trayectorias profesionales. Los líderes minimizan y no reconocen el trabajo de las mujeres.
Desigualdades y discriminación	Aunado a las desigualdades, los estereotipos y la discriminación que existe hacia ellas.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Responsabilidades y roles de género

En relación con esta categoría, las mujeres expresaron que hay más hombres en roles de liderazgo debido a las responsabilidades relacionadas con el cuidado de niños y personas mayores, tareas que generalmente recaen en ellas. Este trabajo no remunerado limita sus oportunidades para aspirar a puestos de liderazgo en organizaciones o instituciones. Las cargas de trabajo que asumen reducen el tiempo disponible para desarrollar su carrera

profesional. Además, se reconoce que la educación que reciben frecuentemente las encierra en el hogar, y que en casa y en otros ámbitos, las mujeres reciben poco apoyo, especialmente cuando tienen aspiraciones profesionales. También se destacó que aquellas que no reciben ayuda con las tareas domésticas, a menudo se ven sobrecargadas, lo que les deja poca energía para liderar proyectos en el trabajo, evidenciando la inequidad en la distribución de responsabilidades entre hombres y mujeres. Los estereotipos impuestos por la sociedad, que generan temores en los hombres de ser desplazados por mujeres, perpetúan esta situación, producto del machismo que otorga prioridad a los hombres sobre las mujeres. Se encontró que el liderazgo requiere tiempo y esfuerzo, y cuando las mujeres deciden ser madres, se enfrentan a la difícil elección entre dedicar más tiempo al trabajo o a sus hijos, mientras que los hombres no son juzgados por su falta de presencia en la crianza, a diferencia de las mujeres, que son señaladas por ello. Esto se agrava por la violencia estructural y las ideas patriarcales que sostienen que los hombres deben ser los jefes en las organizaciones.

Por su parte, los hombres expresaron que hay menos mujeres líderes debido a las responsabilidades y roles de género, que las llevan a desarrollar múltiples actividades que las absorben y les imponen diversos obstáculos para ejercer el liderazgo. Además, existe la creencia de que las mujeres no tienen las habilidades necesarias para dirigir un equipo de trabajo o para manejar la presión en situaciones de estrés. También señalaron que la presencia de mujeres en sectores masculinizados no es equitativa, lo que varía según el sector en el que se desempeñen. Se afirma que las mujeres soportan cargas laborales y domésticas elevadas, lo que limita su desarrollo profesional y académico (ver tabla 3).

Tabla 3. Responsabilidades y roles de género

Tema/Categoría	Comentarios
Responsabilidades de cuidado	Responsabilidades relacionadas con cuidados a las infancias o personas mayores, limitando sus oportunidades de liderazgo.
Carga de trabajo	El trabajo no remunerado limita el tiempo que pueden dedicar al desarrollo de su carrera profesional.
Educación y apoyo	La educación que reciben las mujeres las orilla a estar dentro del hogar, además de la falta de apoyo en casa y otros ámbitos para sus aspiraciones.
Distribución de tareas	Las mujeres no son apoyadas con las tareas del hogar, dejándolas con poca energía para liderar proyectos en su trabajo, mostrando la inequidad en la distribución del trabajo doméstico.
Estereotipos y machismo	Estereotipos impuestos por la sociedad provocan temores en los hombres de ser desplazados por mujeres, influenciados por el machismo.
Violencia estructural	Violencia estructural y las ideas patriarcales que priorizan a los hombres como jefes en las organizaciones.
Roles de género	Roles de género llevan a las mujeres a desarrollar múltiples actividades que les ponen obstáculos para ser líderes.
Sector laboral	Presencia de mujeres en sectores masculinizados no es equitativa, lo que depende del sector en donde se desenvuelven.
Carga de actividades	Las mujeres mantienen altas cargas de actividades, provocando escaso desarrollo profesional y académico.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Oportunidades y crecimiento

Las mujeres afirmaron que no se les brinda la oportunidad de demostrar sus habilidades de liderazgo, en parte debido a la creencia de que los hombres son más capaces. Además, muchas mujeres no se sienten lo suficientemente seguras y, por ello, no se atreven a postularse para estos roles, ya que su trabajo es menos valorado.

Por su parte, los hombres reconocieron que actualmente existen más oportunidades para que las mujeres obtengan puestos de liderazgo; sin embargo, consideran que es necesario fomentar aún más el liderazgo femenino en las organizaciones y que las mujeres deben

atreverse a asumir ese papel. También mencionaron que los puestos de liderazgo deberían asignarse en función de la capacidad, no del género, aunque señalaron que las mujeres suelen tener dificultades para trabajar bajo presión, ya que se estresan más fácilmente y les resulta complicado manejar situaciones de alta tensión.

Asimismo, se observó que los hombres creen que hay menos mujeres en roles de liderazgo dependiendo de la industria, pero atribuyen esta situación principalmente a la cultura machista. También destacaron la existencia de desigualdad laboral y discriminación de género en el sector empresarial, lo que impide reconocer plenamente las capacidades y conocimientos de las mujeres, evidenciando la disparidad en las oportunidades que se les ofrece. Además, subrayaron que la resistencia al cambio por parte de las organizaciones contribuye a esta situación (ver tabla 4).

Tabla 4. Oportunidades y crecimiento

Tema/Categoría	Comentarios
Oportunidades de liderazgo	No se les da la oportunidad para demostrar sus habilidades de liderazgo.
Creencias sobre la capacidad	Se tiene la creencia de que los hombres tienen mayor capacidad.
Autoestima y autopercepción	Las mujeres no se sienten capaces y por esto no se atreven a proponerse.
Valoración del trabajo	Se valora menos el trabajo de ellas.
Posibilidades actuales	Existen más posibilidades de que las mujeres puedan obtener puestos de liderazgo actualmente.
Fomento del liderazgo	Hace falta fomentar más el liderazgo en las organizaciones y que las mujeres se atrevan a asumir ese papel.
Capacidad vs. género	Los puestos de liderazgo se deben otorgar por la capacidad y no por el género.
Trabajo bajo presión	A las mujeres les cuesta trabajar bajo presión, se estresan más rápido y no saben cómo responder ante situaciones de estrés.
Depende de la industria	Existen menos mujeres líderes porque esto depende de la industria.
Cultura machista	Es por causa de la cultura machista.
Desigualdad y discriminación	Desigualdad laboral y discriminación de género en el sector empresarial, impidiendo visualizar las capacidades y conocimientos de las mujeres.
Resistencia al cambio	Existe resistencia al cambio de parte de las organizaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Estrategias que podrían implementar los empleadores para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo

Las mujeres compartieron comentarios sobre la categoría de capacitación y desarrollo profesional. Afirmaron que los empleadores deberían mantener una capacitación y crecimiento constantes, además de involucrarlas en la toma de decisiones. También sugirieron identificar a aquellas mujeres con habilidades directivas para asignarles actividades de mayor responsabilidad, como proyectos importantes que estimulen su

participación y les permitan presentar los resultados. Asimismo, consideraron importante crear espacios seguros para mujeres y ofrecer capacitaciones en temas de género. Las organizaciones también podrían elaborar convocatorias para captar talento femenino, implementar planes de desarrollo específicos para mujeres, y realizar reuniones donde puedan expresar ideas o proponer proyectos innovadores. Las participantes señalaron la necesidad de ofrecer programas de desarrollo profesional que incluyan mentoría y el desarrollo de habilidades gerenciales, utilizando estudios de caso y situaciones prácticas donde puedan aplicar lo aprendido y reforzar sus conocimientos al acceder a puestos altos. También se destacó la importancia de intentar igualar el número de líderes hombres y mujeres, brindando oportunidades equitativas a ambos.

Asimismo, se sugirió programar charlas sobre igualdad de género y liderazgo femenino, comunicación asertiva, talleres de manejo de emociones y roles laborales. También es fundamental realizar evaluaciones sin prejuicios y revisiones internas para conocer cómo se sienten los miembros de los equipos de trabajo. Además, se propuso que en las estructuras organizacionales exista un porcentaje obligatorio de mujeres en los puestos de toma de decisiones, junto con la vigilancia del cumplimiento de protocolos contra la violencia de género y el acoso sexual. No se deben olvidar cursos sobre estereotipos y constructos de género, y su impacto en la vida en general.

Por parte de los hombres, se identificaron estrategias que consideran útiles para que las organizaciones impulsen a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo. En cuanto a la capacitación y el desarrollo profesional, opinaron que debería existir un mejor control de las oportunidades de crecimiento, fomentando la igualdad y la equidad laboral a través de evaluaciones equitativas que midan el desempeño y permitan promover al personal más capacitado. También sugirieron que las empresas inviertan en programas de mentoría e integren a las mujeres en proyectos y actividades que refuercen su liderazgo. Asimismo, mencionaron que la mejor estrategia sería permitir a las mujeres aprender a través de la experiencia y la superación de retos, pero con programas de capacitación que les enseñen a expresar ideas claras y establecer límites con los empleados varones, ya que el respeto se gana (ver tabla 5).

Tabla 5. Estrategias que podrían implementar los empleadores para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo

Tema/Categoría	Comentarios
Capacitación y desarrollo profesional	Mantener una capacitación y crecimiento continuos, incluyendo mentoría y desarrollo de habilidades gerenciales, mediante el uso de estudios de caso y situaciones prácticas.
Toma de decisiones	Tenerlas en cuenta en la toma de decisiones.
Identificación de habilidades	Identificar mujeres con habilidades directivas para involucrarlas en actividades de mayor responsabilidad y asignarles proyectos importantes.
Espacios seguros	Crear espacios seguros para mujeres y realizar capacitaciones en temas de género.
Convocatorias de talento femenino	Elaborar convocatorias para captación de talento femenino.
Planes de desarrollo para mujeres	Implementar planes de desarrollo para mujeres y juntas donde puedan expresar ideas o realizar proyectos e innovaciones.
Programas de desarrollo profesional	Ofrecer programas de desarrollo profesional específicos para mujeres.
Igualdad de género	Intentar igualar el número de líderes hombres y mujeres, dando oportunidades a ambos por igual.
Comunicación y manejo de emociones	Programaciones de pláticas sobre igualdad de género, liderazgo femenino, comunicación asertiva, talleres de manejo de emociones y roles de puesto.
Evaluaciones sin prejuicios	Evaluaciones sin prejuicios y revisiones internas para reconocer cómo se sienten con los demás compañeros.
Porcentaje obligatorio de mujeres	Incluir un porcentaje obligatorio de mujeres en áreas de mando donde se toman decisiones.
Protocolos de violencia de género y acoso sexual	Vigilar el cumplimiento de protocolos de violencia de género y acoso sexual.
Estereotipos y constructos de género	Realizar cursos sobre estereotipos y constructos de género y su impacto en la vida en general.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Las mujeres y el cambio cultural y sensibilización

Las mujeres afirman que es necesario abandonar actitudes machistas para lograr una verdadera igualdad de oportunidades para todos, fomentando la competitividad de manera equitativa desde los puestos más bajos. Además, consideran positivo ser invitadas a participar en proyectos sin que su apariencia física sea un factor determinante. También insisten en la importancia de que las ofertas de trabajo expresen claramente la igualdad de género, sin preferencias por un sexo específico. Asimismo, es crucial confiar en las mujeres y brindarles seguridad en la toma de decisiones, complementado con cursos de sororidad para mujeres, programas de sensibilización para hombres, y educación y capacitación con enfoque de género, promoviendo un sistema laboral igualitario. Se debe exigir que el machismo no tiene cabida en el ámbito laboral y eliminar los estereotipos, fomentando un ambiente de trabajo respetuoso que ofrezca las mismas oportunidades y recompensas a hombres y mujeres. Además, es esencial sensibilizar sobre el liderazgo femenino, concienciar sobre las brechas de género y la existencia del machismo, y mantener una política de tolerancia cero ante el acoso y la discriminación de género, garantizando un ambiente laboral no sexista y libre de acoso.

Por su parte, los hombres expresaron que es necesario asignar tareas de manera equitativa, sin importar el género. También sugirieron que en los procesos de evaluación se omita el nombre de la persona evaluada, para evitar sesgos a favor de los varones. Además, subrayaron la importancia de fomentar el respeto y la valoración del liderazgo femenino, crear espacios amigables para las mujeres, y erradicar el machismo. También señalaron la necesidad de promover el desarrollo profesional de las mujeres dentro de las organizaciones, a través de pláticas sobre temas de género que reconozcan la capacidad de las mujeres. Asimismo, destacaron la importancia de contar con un código de ética, mantener una buena comunicación, una actitud positiva, y ser vigilantes de los techos de cristal que aún existen para las mujeres (ver tabla 6).

Tabla 6. Las mujeres y el cambio cultural y sensibilización

Tema/Categoría	Comentarios
Igualdad de oportunidades	Dejar de ser machistas, fomentando igualdad de oportunidades desde los puestos más bajos.
Participación en proyectos	Invitarlas a participar en proyectos sin tomar en cuenta su físico.
Ofertas de trabajo	Ofertas de trabajo que expresen sexo indistinto y no únicamente varones.
Confianza y seguridad	Confiar en las mujeres y darles seguridad en la toma de decisiones.
Cursos de sororidad y sensibilización	Ofrecer cursos de sororidad para mujeres y programas de sensibilización para hombres, complementados con educación y capacitación con perspectiva de género.
Eliminación del machismo	Rechazar el machismo en el trabajo y erradicar los estereotipos.
Fomento de la igualdad	Fomentar un ambiente de trabajo respetuoso que ofrezca las mismas oportunidades y recompensas a hombres y mujeres.
Ambiente de trabajo respetuoso	Sensibilizar sobre el tema del liderazgo femenino.
Concienciación sobre brechas de género	Concientizar sobre las brechas de género y la existencia del machismo.
Tolerancia cero ante el acoso	Tolerancia cero ante el acoso y discriminación de género, garantizando un ambiente laboral no sexista y libre de acoso.
Asignación igualitaria de tareas	Asignar tareas por igual sin importar el género.
Evaluaciones anónimas	En procesos de evaluación, no poner el nombre de la persona evaluada para evitar sesgos.
Valoración del liderazgo femenino	Fomentar el respeto y valoración del liderazgo femenino.
Espacios amigables para mujeres	Contar con espacios amigables para las mujeres.
Desarrollo para mujeres	Fomentar el desarrollo profesional de las mujeres dentro de las organizaciones, a través de charlas sobre temas de género.
Código de ética	Contar con un código de ética.

Comunicación y actitud positiva	Buena comunicación y actitud positiva.
Vigilancia de techos de cristal	Ser vigilantes de los techos de cristal que existen hacia las mujeres.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Equilibrio trabajo-vida personal y promoción de las mujeres

Las mujeres señalaron que las organizaciones deberían ofrecerles más oportunidades para acceder a puestos estratégicos, sugiriendo diversificar esos roles mediante la aplicación de exámenes. También destacaron la importancia de no subestimar sus capacidades y de brindarles la posibilidad de conciliar sus actividades laborales con la crianza de sus hijos. Además, mencionaron que las mujeres que son cabeza de familia suelen estar más comprometidas con su trabajo, por lo que recomendaron considerar políticas que tomen en cuenta esta realidad. Asimismo, se planteó la idea de implementar sistemas híbridos de trabajo y flexibilidad laboral. Las mujeres también pidieron que los procesos de delegación de actividades y proyectos sean justos, y que se asegure la igualdad salarial con los hombres. Además, enfatizaron la necesidad de garantizar procesos de selección transparentes y equitativos para todos los candidatos, advirtiendo que las preferencias o desigualdades observadas pueden dañar la credibilidad de la organización.

Por su parte, los hombres expresaron que las organizaciones deberían fomentar aún más el desarrollo de las mujeres en áreas de coordinación y control de personal, y asegurarse de que reciban el apoyo de sus compañeros. También reconocieron que muchas mujeres no optan por puestos de liderazgo debido al tiempo que estos roles requieren, ya que gran parte de sus horas están dedicadas al cuidado de su familia. Los hombres señalaron que es importante alentar a las mujeres a tener confianza y a romper estereotipos, además de contar con políticas de diversidad e inclusión. Sin embargo, subrayaron la necesidad de realizar evaluaciones objetivas en temas de conocimientos, habilidades, aptitudes, liderazgo y comunicación, para tomar decisiones adecuadas sobre los perfiles requeridos para puestos de liderazgo. Asimismo, apoyaron la idea de incorporar condiciones laborales adaptadas para mujeres con hijos pequeños, como el teletrabajo (ver tabla 7).

Tabla 7. Equilibrio trabajo-vida personal y promoción de las mujeres

Tema/Categoría	Comentarios
Oportunidades en niveles estratégicos	Dar mayores oportunidades a las mujeres para tomar puestos en niveles estratégicos, sugieren diversificar esos puestos a través de exámenes.
No subestimar capacidades	No subestimar sus capacidades y ofrecer la oportunidad de que realicen sus actividades de crianza de sus hijos. Considerar a las mujeres que son cabeza de familia.
Sistemas híbridos y flexibilidad laboral	Considerar la adopción de modalidades de trabajo híbrido y horarios adaptables.
Procesos justos y equitativos	Procesos justos a la hora de delegar actividades y proyectos.
Igualdad salarial	Las mujeres deben ganar lo mismo que los hombres.
Selección transparente y equitativa	Garantizar procesos de selección transparentes y equitativos para todos los que participan.
Desarrollo en coordinación y control	Impulsar el desarrollo de las mujeres en áreas de coordinación y control de personal.
Apoyo de compañeros	Fomentar que las mujeres sientan el apoyo de parte de sus compañeros.
Conciliación trabajo-familia	Reconocer que la mayoría de las mujeres no optan por puestos de liderazgo porque implica tiempo y la mayoría de sus horas las emplean en el cuidado de su familia.
Confianza y rompimiento de estereotipos	Alentar a las mujeres para tener confianza y romper estereotipos.
Políticas de diversidad e inclusión	Contar con políticas de diversidad e inclusión.
Evaluaciones objetivas	Evaluaciones objetivas en temas de conocimientos, habilidades, aptitudes, liderazgo y comunicación para tomar una adecuada decisión sobre perfiles de liderazgo.
Condiciones de trabajo para madres	Establecer opciones de trabajo remoto para mujeres con hijos pequeños, adaptando las condiciones laborales a sus necesidades.

Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el software Atlas ti.

Discusión

Este estudio reveló que las mujeres reconocen las barreras históricas en el mercado laboral, que han relegado a muchas al papel de amas de casa. Además, el patriarcado perpetúa la idea de que los hombres son mejores líderes, lo que subestima la capacidad intelectual de las mujeres. La desigualdad se manifiesta en la falta de oportunidades para ellas, manteniendo una percepción negativa hacia aquellas que asumen puestos de liderazgo, además de cargar con el trabajo no remunerado asociado a las responsabilidades familiares. Por otro lado, los hombres reconocieron que a las mujeres se les exige más para alcanzar posiciones de liderazgo, y atribuyen esta situación al machismo, la desigualdad de género, la educación diferenciada en el hogar y la preferencia por los hombres. Marshall *et al.* (2017) afirman que, aunque la educación ha abierto sus puertas a las mujeres, los puestos de liderazgo siguen estando ocupados mayoritariamente por hombres blancos heterosexuales. Además, las mujeres experimentan mayor estrés debido a la presión constante de demostrar que pueden ser tan directivas como los hombres, enfrentando miedos y dudas sobre sus emociones, las cuales son juzgadas y cuestionadas. Estos factores, junto con obstáculos persistentes, ralentizan su avance. Mutabai *et al.* (2016) enfatizan que las naciones patriarcales otorgan mayor poder a los hombres, lo que limita la participación de las mujeres en muchos aspectos de la sociedad y dificulta su acceso a puestos de decisión. Adongo *et al.* (2023) agregan que las bajas expectativas y las actitudes negativas hacia las habilidades gerenciales de las mujeres las desaniman de asumir posiciones de liderazgo en sociedades dominadas por hombres.

También se identificó que persisten la discriminación y los prejuicios hacia las mujeres en puestos de liderazgo. Ellas consideran que su escasa presencia en estos roles se debe a la preferencia por los hombres en el ámbito laboral y a la tendencia de cuestionar su capacidad para liderar debido a la percepción de que son demasiado emocionales. Esta falta de apoyo y la minimización de su trabajo exacerban las desigualdades y refuerzan los estereotipos de género. Por su parte, los hombres reconocen que el trabajo de las mujeres es subestimado y menospreciado en diversos ámbitos, con una preferencia general por la figura masculina en el liderazgo, especialmente en determinados sectores empresariales. Esto refleja la persistencia de costumbres machistas y una falta de valores que minimiza las habilidades y la competitividad de las mujeres en el entorno laboral. Goyal *et al.* (2023) señalan que las mujeres continúan enfrentando limitaciones para trabajar de forma independiente en puestos de liderazgo, además de ser objeto de comentarios inapropiados y

sexistas. Lo más preocupante es que, incluso cuando alcanzan posiciones directivas, siguen enfrentando barreras estructurales complejas, lo que las obliga a desarrollar estrategias de afrontamiento para evitar desmoralizarse. Taylor *et al.* (2022) afirman que las mujeres experimentan más emociones de desprecio y mayor tensión en el trabajo en comparación con los hombres, y que los efectos de estas emociones varían según las exigencias emocionales del puesto y la proporción de mujeres en la organización. Post *et al.* (2019) encontraron que, en situaciones de crisis, el trabajo de las mujeres es valorado solo cuando sus acciones son predecibles; de lo contrario, se prefiere a los hombres, lo que deja a las mujeres en lo que se conoce como "acantilados de cristal".

Además, se encontró que las mujeres señalaron la prevalencia de hombres en posiciones de liderazgo debido a las responsabilidades desproporcionadas de cuidado que recaen sobre ellas, restringiendo su tiempo y energía para desarrollar actividades laborales. La falta de apoyo en el hogar y la crianza de los hijos también afectan negativamente su desarrollo profesional. Los hombres, por su parte, reconocen que las mujeres enfrentan cargas adicionales por el trabajo doméstico, pero también creen que hay menos líderes femeninas porque consideran que las mujeres carecen de habilidades para gestionar equipos y manejar el estrés. Fisk y Overton (2019) afirman que muchas mujeres no persiguen posiciones de liderazgo porque las líderes femeninas son castigadas con mayor dureza que los hombres, lo que disminuye sus ambiciones. Torres *et al.* (2024) y Almond *et al.* (2023) encontraron que la maternidad impacta negativamente el avance profesional de las mujeres, limitando su acceso a puestos de liderazgo y evidenciando la penalización por maternidad. Esto refuerza la creencia errónea de que las madres son menos competitivas y comprometidas, lo que retrasa sus posibles promociones y restringe sus opciones profesionales. Latura y Weeks (2023) sostienen que el liderazgo femenino no solo se mide por la cantidad de mujeres en puestos de decisión, sino también por las políticas públicas que permiten a las mujeres avanzar en sus carreras, especialmente cuando tienen hijos.

En cuanto a las estrategias que las empresas podrían implementar para impulsar a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo, las mujeres destacan la importancia de mantener un enfoque constante en la capacitación y el desarrollo profesional, así como incluirlas en la toma de decisiones. También sugieren identificar y desarrollar talento femenino con habilidades de liderazgo, crear espacios seguros para las mujeres, ofrecer programas de mentoría y garantizar la igualdad de oportunidades. Asimismo, abogan por ser evaluadas en función de sus conocimientos y no de su apariencia física, y demandan ofertas de trabajo que

no discriminen por género. Además, solicitan programas de sensibilización y educación en temas de género, la eliminación de estereotipos y sanciones contra el acoso y el hostigamiento sexual. Los hombres, por su parte, consideran necesario promover la igualdad y la equidad laboral en las oportunidades de crecimiento, así como fomentar el respeto en las relaciones laborales con el personal femenino. También sugieren que los procesos de evaluación sean anónimos para evitar sesgos, y proponen crear espacios inclusivos y libres de machismo. Además, insisten en la importancia de contar con códigos de ética y en la necesidad de vigilar los techos de cristal que aún enfrentan las mujeres. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Zhang (2024), quien afirma que, para empoderar a las mujeres, las organizaciones deben proporcionar capacitación y desarrollo continuos, mientras que la sociedad debe promover la educación en igualdad de género y romper los estereotipos. Nater *et al.* (2023) sugieren que cuando las mujeres líderes son seleccionadas por mérito y no por cuotas, despiertan el interés de otras mujeres que aspiran a posiciones de liderazgo, por lo que las cuotas deben someterse a evaluaciones adicionales de las competencias para que puedan servir como modelos inspiradores.

Conclusiones

Este trabajo reconoce la existencia de complejas barreras de género que dificultan la participación femenina en puestos de liderazgo, como los techos de cristal, los sistemas patriarcales y los estereotipos de género profundamente arraigados en la sociedad. Se concluye que es necesario promover la educación en liderazgo con una perspectiva de género para empoderar a las mujeres, reconociendo las circunstancias históricas que las han relegado al trabajo no remunerado. Asimismo, se propone la implementación de talleres en las escuelas enfocados en el liderazgo femenino, donde ellas puedan desarrollar habilidades en áreas como negociación, comunicación, trabajo en equipo, planificación y supervisión de proyectos de gran envergadura, además de fortalecer su autoestima para enfrentar desafíos tanto personales como laborales.

En definitiva, para avanzar de manera significativa en la equidad de género en el liderazgo, es imprescindible adoptar un enfoque interdisciplinario que combine educación, formación, apoyo emocional y cambios estructurales en las organizaciones. Esto contribuirá a superar las barreras de género y a generar un futuro más inclusivo y equitativo para las mujeres en roles de liderazgo. Asimismo, es fundamental que las organizaciones tengan la

voluntad de revisar sus políticas para identificar y eliminar los sesgos de género presentes en los procesos de promoción y desarrollo profesional.

Futuras líneas de investigación

Sería importante indagar cómo la presencia de mujeres afecta la toma de decisiones, el desempeño y la cultura organizacional. Además, es crucial investigar las barreras que enfrentan en su camino hacia puestos de liderazgo y las variables que apoyan su avance en posiciones estratégicas dentro de las organizaciones. También es imprescindible identificar cómo la educación influye, de forma positiva o negativa, en el desarrollo de habilidades de liderazgo en las estudiantes. Estudiar los desafíos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo en industrias masculinizadas es igualmente necesario. Asimismo, es importante investigar las políticas de compensación en las organizaciones y la influencia de los estereotipos de género en las evaluaciones de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo.

Referencias

- Adongo, A. A., Dapaah, J. M. & Azumah, F. D. (2023). Gender and leadership positions: understanding women's experiences and challenges in patriarchal societies in Northern Ghana. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(11/12), 1114-1137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2023-0028>
- Akpinar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Al Naqbi, S. (2023). Reflecting on Leadership Experiences: The Positive and Negative Journeys of Women in Leadership. 1(3). <https://doi.org/10.20944/preprints202304.0267.v1>
- Almond, D., Cheng, Y. & Machado, C. (2023). Large motherhood penalties in US administrative microdata. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(29), e2209740120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2209740120>
- Anthony, S. (2018). *Investigating the reasons for a lack of women in leadership positions in selected male dominated companies in South Africa* [Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)].

- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233-253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- Coronel, J. M., Moreno, E. & Carrasco, M. J. (2010). Work–family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 219-239.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership* (pp. 147-162). Routledge.
- Elias, E. (2018). Lessons learned from women in leadership positions. *Work*, 59(2), 175-181.
- Fisk, S. R. & Overton, J. (2019). Who wants to lead? Anticipated gender discrimination reduces women’s leadership ambitions. *Social Psychology Quarterly*, 82(3), 319-332. <https://doi.org/10.1177/0190272519863424>
- García-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex roles*, 55, 51-61. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>
- Gartzia, L. & Baniandrés, J. (2019). How feminine is the female advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.062>
- Goyal, R., Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Talbot, D. (2023). Female board directors' resilience against gender discrimination. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 197-222. <https://doi.org/10.1111/gwao.12669>
- Guldiken, O., Mallon, M. R., Fainshmidt, S., Judge, W. Q. & Clark, C. E. (2019). Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors. *Strategic Management Journal*, 40(12), 2024-2046. <https://doi.org/10.1002/smj.3049>
- Hastie, M. J., Lee, A., Siddiqui, S., Oakes, D. & Wong, C. A. (2023). Misconceptions about women in leadership in academic medicine. *Canadian Journal of Anesthesia/Journal canadien d'anesthésie*, 1-7. <https://doi.org/10.1007/s12630-023-02458-7>
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders–leadership style, gender, and promotability. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 112-125.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Hoffmann, A. & Musch, J. (2019). Prejudice against women leaders: Insights from an indirect questioning approach. *Sex Roles*, 80, 681-692. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0969-6>
- Keohane, N. O. (2020). Women, power & leadership. *Daedalus*, 149(1), 236-250.
- Kets de Vries, M. F., Vrignaud, P. & Florent-Treacy, E. (2004). The global leadership life inventory: Development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475-492. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181214>
- Khushk, A., Zenglian, Z. & Hui, Y. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 287-304. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0028>
- Kossek, E. E. & Buzzanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813-822.
- Kulkarni, A. & Mishra, M. (2022). Aspects of women's leadership in the organisation: Systematic literature review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 9-32.
- Lafuente, E. & Vaillant, Y. (2019). Balance rather than critical mass or tokenism: Gender diversity, leadership and performance in financial firms. *International Journal of Manpower*, 40(5), 894-916. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0268>
- Latura, A. & Weeks, A. C. (2023). Corporate board quotas and gender equality policies in the workplace. *American Journal of Political Science*, 67(3), 606-622. <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>
- Maheshwari, G. & Nayak, R. (2022). Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 758-775.
- Marshall, C., Johnson, M. & Edwards, T. (2017). A feminist critical policy analysis of patriarchy in leadership. *Critical approaches to education policy analysis: Moving beyond tradition*, 131-150.

- Moore, S. & Diese, A. (2018). Women in Leadership. In: Denmark, F., Paludi, M. (eds.) *Women and Leadership*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72182-8_8
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and education*, 25(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
- Mutabai, C., Yussuf, A. I., Timamy, F., Ngugi, P., Waraiciri, P. & Kwa, N. (2016). Patriarchal societies and women leadership: Comparative analysis of developed and developing nations. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 4(3), 356-366.
- Nater, C., Heilman, M. E. & Sczesny, S. (2023). Footsteps I would like to follow? How gender quotas affect the acceptance of women leaders as role models and inspirations for leadership. *European Journal of Social Psychology*, 53(1), 129-146. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2892>
- Nie, D., Lämsä, A. M. & Pučétaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- Offermann, L. R. & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage?. In *Oxford research encyclopedia of business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Posner, B. Z. (2016). Investigating the reliability and validity of the Leadership Practices Inventory®. *Administrative Sciences*, 6(4), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci6040017>
- Post, C., Latu, I. M. & Belkin, L. Y. (2019). A female leadership trust advantage in times of crisis: Under what conditions?. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215-231. <https://doi.org/10.1177/036168431982829>
- Sánchez, C. M. & Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>
- Shinbrot, X. A., Wilkins, K., Gretzel, U. & Bowser, G. (2019). Unlocking women's sustainability leadership potential: Perceptions of contributions and challenges for

- women in sustainable development. *World Development*, 119, 120-132.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.009>
- Stephenson, A. L. & Yerger, D. B. (2024). Examining the boundary conditions of tokenism: within-occupation gender wage gaps and female representation in the Canadian labor market. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2023-0140>
- Sumra, M. K. (2019). Masculinity, femininity, and leadership: Taking a closer look at the alpha female. *PloS one*, 14(4), e0215181.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215181>
- Taylor, C. L., Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. I., Reiter-Palmon, R. & Brackett, M. A. (2022). Gender and emotions at work: organizational rank has greater emotional benefits for men than women. *Sex Roles*, 86(1), 127-142.
<https://doi.org/10.1007/s11199-021-01256-z>
- Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R., Fisher, A. N. & Ryan, M. K. (2024). The Impact of Motherhood on Women's Career Progression: A Scoping Review of Evidence-Based Interventions. *Behavioral Sciences*, 14(4), 275. <https://doi.org/10.3390/bs14040275>
- Zenger, J. & Folkman, J. (2012). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>
- Zhang, C. (2024). Shaping and Empowerment of Female Strategic Leadership: An Inclusive Analysis in Leadership Equality. *Journal of Education and Educational Research*, 7(2), 98-106. <https://doi.org/10.54097/x7nqdf44>