

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/359401323>

El empoderamiento y la sororidad en los liderazgos femeninos: un estudio exploratorio en mujeres ejecutivas

Chapter · December 2021

CITATIONS

0

READS

175

1 author:



Tania Hernández

University of Guadalajara

9 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Los obstáculos que tienen las estudiantes universitarias que dirigen una micro o pequeña empresa (RELMO) [View project](#)

LIDERAZGO E INNOVACIÓN

• MUJERES EN ACCIÓN •



COORDINADORAS

Ma. del Rocío Maciel Arellano
María Gómez Rueda
Ma. Hídalga Cruz Herrera

"NUNCA MÁS
ANÓNIMAS"

El empoderamiento y la sororidad en los liderazgos femeninos: un estudio exploratorio en mujeres ejecutivas

Tania Marcela Hernández Rodríguez

Resumen:

En este capítulo estudiamos la sororidad en los liderazgos femeninos de mujeres directoras de empresas. Contextualizamos su participación en puestos de poder dentro del ámbito empresarial, describimos los obstáculos a los que se enfrentan dentro de las organizaciones empresariales, así como las características de los liderazgos femeninos y el papel que el empoderamiento y la sororidad tienen en los mismos. Realizamos un análisis cualitativo a través de las narrativas de mujeres directoras de empresas en que se identificaron los obstáculos a los que se enfrentan en sus carreras profesionales, así como el papel de la sororidad en la construcción de liderazgos femeninos. Los resultados sugieren que los estereotipos y roles de género se encuentran tan arraigados en las organizaciones y sus miembros, que complejizan el crecimiento profesional dentro de las empresas, por lo que surgen liderazgos femeninos alternativos para generar alianzas y tejer redes de apoyo entre las propias mujeres.

Palabras clave: liderazgos femeninos, empoderamiento, sororidad, mujeres ejecutivas.

Abstract:

In this chapter we study sorority in the female leadership of women directors of companies. We contextualize their participation in positions of power within the business sphere, describe the obstacles they face within business organizations, as well as the characteristics of female leadership and the role that empowerment and sorority have in them. We carried out a qualitative analysis through the narratives of women directors of companies in which the obstacles they face in their professional careers were identified, as well as the role of sorority in the construction of female leadership. The results suggest that gender stereotypes and roles are so entrenched in organizations and their members that they complicate professional growth within

companies, so alternative women's leaderships emerge to generate alliances and weave support networks among women themselves.

Keywords: female leadership, empowerment, sorority, executive women.

Introducción:

Es innegable que en los últimos años a nivel global se han implementado una serie de estrategias y acciones para reducir las brechas de la participación entre hombres y mujeres en puestos directivos y de toma de decisiones, sin embargo, al revisar los diferentes informes sobre la representación femenina en espacios de liderazgo, es posible reconocer que cuanto mayor es la jerarquía de los puestos de trabajo, la proporción de participación de las mujeres disminuye debido a que los techos de cristal en la sociedad siguen vigentes, ya que cerca del 90% de la población mantiene algún tipo de sesgo sobre las mujeres (PNUD,2020).

El Credit Suisse Research Institute (CSRI, 2019) en su tercer informe: *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies* señala que el 20.6% de los consejos de administración a nivel mundial se conforma por mujeres y que este número se ha duplicado en los últimos 10 años, no obstante, los datos no son igual de alentadores para todas las regiones geográficas, países como Canadá, Francia, Suiza, Alemania y Gran Bretaña registran un promedio de participan de las mujeres directivas superior al 30%, mientras que en países como Japón, India, Brasil y México, las mujeres participan en menos del 10% de los puestos de gestión directiva.

Los roles directivos que ocupan las mujeres alrededor del mundo se agrupan lejos de la toma de decisiones operativas, por ejemplo, el 80% de los puestos directivos sobre TI son hombres y menos del 15% son directoras financieras, mientras que solo el 4% son directoras ejecutivas, por lo que las posiciones de liderazgo femenino se asocian con los servicios y las actividades de recursos humanos (CSRI, 2019), y al incrementar el nivel dentro de la estructura organizacional la participación de los liderazgos femeninos alcanza un menor nivel, por lo que los roles gerenciales mantienen un sesgo de género. La tabla no. 1 permite observar el comportamiento

de la participación de las mujeres en las estructuras corporativas en México, que al igual que en el resto del mundo conforme incrementa el poder y la toma de decisiones en la organización, las mujeres tienen un menor acceso a los puestos.

Tabla no. 1 Participación de liderazgos femeninos en las estructuras corporativas en México

Puestos	Hombres	Mujeres
Plantilla General	65%	35%
Vicepresidentes o Directores Administrativos	85%	15%
Miembros en Consejos de Administración	91%	9%
CEO	99%	1%

Fuente: IMCO (2021).

Estos sesgos de género también se pueden identificar a través de las diferencias salariales entre hombres y mujeres, la estereotipación de la masculinización de los puestos directivos y las políticas de inclusión de las empresas para facilitar la igualdad de oportunidades tanto para los hombres como para las mujeres. Si bien es cierto, la brecha salarial entre hombres y mujeres ha mostrado algunos cambios, de acuerdo con la Secretaría de Hacienda (2021) esta brecha representa el 33% y se reduce al 22% en el sector servicios, pero se agudiza todavía más si se considera la cantidad de horas que representa el trabajo no remunerado en los hogares, que para las mujeres representa un promedio de 50.4 horas contra las 19.6 de los hombres (ENUT, 2019).

Adicionalmente, se ha documentado que las empresas que cuentan con la participación de liderazgos femeninos en los puestos de alta dirección se asocian con un mejor desempeño financiero, menores riesgos de fraude y corrupción, mejora los índices de confiabilidad de los accionistas y el clima de inversión (Gompers y Kovvali, 2018), mayor satisfacción de colaboradores y clientes (Martins, 2020), mayor nivel de innovación (Offermann y Foley, 2020), así como mejor reputación (Sidani et al., 2015) y promueven políticas de inclusión en las empresas (IMCO, 2021).

En este sentido, es necesario destacar el creciente interés social sobre la participación de las mujeres en puestos de alta dirección, en los consejos de administración y en las demás posiciones empresariales (Faizan et al., 2018; Martins, 2020; Offermann y Foley, 2020), no sólo desde la óptica de la eficiencia, sino desde la contribución del liderazgo femenino con el empoderamiento de las mujeres.

De acuerdo con la ONU Mujeres (2016), el sector privado es un aliado estratégico para conjuntar los esfuerzos para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, incluso, señala que las empresas que tienen mayores políticas de igualdad de género presentan mejores niveles de desempeño, pero para que esto se consolide, es necesario que se promuevan y adopten prácticas que permitan el desarrollo profesional vertical dentro de las organizaciones y promuevan el liderazgo de las mujeres para acortar el camino hacia la igualdad.

Dentro de los principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas se argumentan los cambios de paradigma con respecto al papel de las mujeres dentro de las organizaciones y cómo es que su ascenso dentro de ellas se traduce en mayor inversión en investigación, innovación y tecnología y desarrollan mejores esquemas de responsabilidad social corporativa (ONU Mujeres, 2016). Estos principios a su vez promueven prácticas que fomenten la integración y la igualdad entre las mujeres, para que se tejan redes y se creen alianzas entre ellas, y los liderazgos femeninos se promuevan y se reconozcan para garantizar la suficiente representación de las mujeres en todos los ámbitos de decisión, indistintamente del nivel de poder y el espacio público o privado que implique.

Para abordar esta cuestión, se realizó un acercamiento disciplinar en el que se recuperaron en primera instancia los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en el espacio laboral, para después contrastar las premisas conceptuales sobre el empoderamiento de las mujeres y la sororidad como un mecanismo para fortalecer el liderazgo femenino. Finalmente, se recuperaron las voces de mujeres ejecutivas que han superado los obstáculos de desarrollo profesional y que han encontrado en la sororidad un camino para fortalecer sus liderazgos.

Los obstáculos para los liderazgos femeninos.

El punto de partida de esta revisión de la literatura lo constituye la escasa participación de las mujeres en puestos directivos y los obstáculos que se presentan para el ejercicio de un liderazgo femenino, que si bien es cierto el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisión ha sido objeto de estudio de la investigación desde hace más de tres décadas (Gaete, 2018), continua en el centro de la discusión debido a que las barreras u obstáculos para que las mujeres se incorporen en estos ámbitos persisten a través del tiempo y se constatan con la poca representatividad de las mismas en los consejos de administración y como CEO de las grandes empresas.

Así, el techo de cristal, es una expresión metafórica que se utiliza para analizar la carrera profesional de las mujeres ante la baja participación de las mismas en puestos directivos, al encontrarse con un freno que no les permite avanzar en su carrera. Los techos de cristal (TC) son barreras impenetrables a las que se enfrentan las mujeres a medida que se acercan a los puestos de mayor jerarquía de una empresa (Rincón et al, 2017), los cuales son resultado de una cultura patriarcal que se traducen en discriminación de género hacia las mujeres que presenta obstáculos para el desarrollo profesional de las mismas.

En la literatura contemporánea los TC se clasifican en barreras: a) internas (asociadas a la identidad de género femenino); b) externas (prejuicios y estereotipos sociales y la cultura organizacional); y c) mixtas (obstáculos que se forman cuando se hacen presentes factores tanto personales como sociales, por ejemplo, los roles reproductivos) (Agut y Martín, 2007; Barberá, et al, 2000; Jackson y O'Callaghan, 2009; Jarmon, 2014). Estas barreras al desarrollo profesional de las mujeres, se acompañan de algunos otros términos metafóricos que permiten entender con claridad estos fenómenos.

El *glass cliff* o *acantilado de cristal*, se refiere a la constante lucha que deben librar las mujeres en posiciones de liderazgo ante la falta de apoyo de sus compañeros, la exclusión de las redes informales o el sometimiento al escrutinio de sus homólogos masculinos que las espera ver “caer del precipicio” (Sabharwal, 2013).

El *techo de cemento*, que se asocia al rechazo de las mujeres por acceder a puestos de mayor responsabilidad que no permitan compaginar los roles productivos y reproductivos, o la renuncia al puesto directivo por la presión a la que se ven sometidas (Ribera et al, 2009). El *sticky floor o suelo pegajoso* que mantiene a las mujeres en puestos de trabajo de menor jerarquía y las paraliza para acceder a cargos directivos cuyos ascensos se dan con mayor facilidad para los hombres, se asocian con los dobles roles de las mujeres en el hogar (Sabharwal, 2013).

El *laberinto de cristal*, que se refiere a la serie de obstáculos que encadenados interfieren en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, ya sea por la imposibilidad de conciliación de los roles productivos con los reproductivos, pero que a su vez se conjuntan con la cultura organizacional (Rincón et al, 2017). La *pared de cristal o glass wall*, que retiene a las mujeres en sectores que tradicionalmente son considerados como femeninos a manera de una segregación horizontal, que impide hacer una carrera con ascensos verticales, principalmente asociado a los servicios (Ribera et al, 2009). Finalmente, la *escalera de cristal o glass scalator*, que impulsa a los hombres a acceder con mayor facilidad que a las mujeres a puestos de liderazgo en ámbitos dominados por mujeres, aun cuando en la organización la mayoría de trabajadores son mujeres (Sabharwal, 2013).

Ciertamente, los argumentos con respecto a la falta de capacidad intelectual de las mujeres, en la actualidad resultan obsoletos (Camarena y Saavedra, 2018), el acceso generalizado de las mujeres a educación superior y posgrados, la incorporación a carreras profesionales estereotipadas como masculinas invalidan dichos argumentos (Barberá et al, 2000). En este sentido, las desigualdades de género son el resultado de un reparto desigual de las responsabilidades y los recursos a través de las prácticas institucionales, que han establecido políticas claras y no tan claras en los contextos profesionales, que las mujeres encuentran más difíciles de superar, de manera natural, los proveedores, clientes y colegas no consideran a las mujeres como iguales a los hombres (PNUD, 2020), por lo que ellas tienen que esforzarse mucho más que los hombres para demostrar su liderazgo y volverse visibles para las organizaciones.

El empoderamiento como impulsor de los liderazgos femeninos.

El concepto de empoderamiento tiene su propia historia al interior del feminismo, pero se encuentra particularmente ligado al liderazgo de las mujeres (Tena, 2013). El empoderamiento se concibe como un proceso de cambio paulatino que inicia con la transformación interna de prejuicios, estereotipos y paradigmas personales, para después ser transferidos al grupo y mejorar la calidad de vida de las mujeres. Ciertamente este concepto se encuentra inherentemente asociado al poder y a las relaciones y estructuras que de ahí se desprenden, por eso es inevitable pensar en el papel que tiene el empoderamiento para la construcción de liderazgos femeninos.

Ante las complejidades y polisemias que presenta este término, para este trabajo recuperaremos algunas premisas sobre la dimensión individual en que se desarrolla el empoderamiento. En esta dimensión se identifica el desarrollo de la autoestima y el incremento de la confianza en sí mismas, que llevan a las mujeres a la autonomía personal al desarrollar habilidades y capacidades que les permitan formular ideas, expresarse, obtener y controlar recursos fuera del hogar (Rowlands, 1997), para así auto percibirse como un sujeto activo en la sociedad que ejerce la pertenencia del cuerpo, la psicología, las decisiones y la vida propia en general (Martínez, 2017), y que genera una autonomía que moviliza a los individuos a cooperar y crear más allá de las normas económicas, sociales y culturales a las que históricamente nos someten y nos desarticulan como protagonistas de la historia (Rodríguez, 2015).

La autoestima en las mujeres es resultado de la cultura patriarcal que de manera constante contribuye a una desvaloración de nosotras mismas por afirmaciones como “no me lo merezco”, “no soy lo suficientemente buena”, “no soy capaz”, por lo que estos pensamientos obstaculizan las iniciativas de las mujeres (Martínez, 2017). Por lo tanto, el proceso de construcción de autoestima para las mujeres no es fácil, se requiere crear mecanismos que en primera instancia las lleven a aceptarse como son, capaces de reconocer sus limitaciones, pero sobre todo sus fortalezas que pueden ser utilizadas en beneficio personal de quienes las rodean, para en un segundo momento aprender a amarse con comprensión y sin resentimientos (Lagarde, 2000).

Este proceso personal puede llevar a las mujeres a nuevos contextos sociales y personales, porque se adquiere independencia, libertad y autodeterminación (Shinoda Bolen, 2014), por lo que este proceso de empoderamiento individual lleva a las mujeres del “no soy capaz” al “puedo hacerlo”. En este proceso se genera seguridad para que las mujeres salgan a espacios públicos de participación generándose beneficios sociales. Para Martínez (2017), este proceso interno conlleva cambiar la forma en que se ve a una misma y por lo tanto renovarse cada cierto tiempo para hacer valer la voz individual y entrenar la asertividad en las relaciones personales y de esta manera generar un liderazgo interno, que tarde o temprano se convierte en un liderazgo femenino creativo que tiende a trazar redes de participación, construye puentes de diálogo, impulsa la cultura de equidad y sororidad a la vez que propicia un entendimiento entre hombres y mujeres para establecer equilibrios incluyentes que transformen a la sociedad.

Fortalecimiento de los liderazgos femeninos a través de la sororidad.

Existen diferentes tesis en la literatura sobre las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres que se soporta en la experiencia empírica por su participación en organizaciones, no obstante, los científicos sociales argumentan que no existen diferencias entre los estilos, sino que las diferencias radican cuando en los trabajos se incluye la categoría de género como parte de sus análisis (Cuadrado, 2003). En este sentido, es posible reconocer en algunos de estos trabajos una caracterización estereotipada entre hombres y mujeres, mientras que a los hombres se les atribuyen conductas asociadas con la productividad, la eficiencia, la autonomía, la independencia, la competencia, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la solución analítica de problemas; a las mujeres se les asocia con rasgos relacionados con aspectos afectivos, emocionales y tendientes a favorecer las relaciones, con un liderazgo caracterizado por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control, la resolución de problemas con base en la intuición y la empatía (Cuadrado y Morales, 2007).

Así pues, que el estudio del liderazgo ha utilizado el género como un mecanismo para estereotipar las diferencias entre hombres y mujeres, ya que aun cuando los

resultados de los trabajos empíricos pueden considerarse sesgados por los escasos espacios de representación de las mujeres en los puestos de mayor jerarquía dentro de las empresas a través de la historia, estos mismos sesgos se pueden considerar como una oportunidad de transformación de los liderazgos femeninos, ya que, al quedar alejadas del poder central, permite a las mujeres establecer nuevas dinámicas en sus relaciones, es decir, los hombres tradicionalmente se encuentran inmersos en círculos de poder que justifican el orden social y cultural, mientras que las mujeres establecen otros pequeños círculos que se asocian con resolver problemas de la vida cotidiana (Martínez, 2017).

Desde un enfoque feminista, el liderazgo femenino se puede caracterizar por ser un liderazgo que trabaja desde la cooperación y la sororidad (Ramos, 2005), la asertividad, porque conecta la flexibilidad de las capacidades empáticas y las habilidades de comunicación interpersonal, abierto al cambio porque adopta nuevas prácticas, dialogantes, porque escucha los diferentes puntos de vista del grupo, (Martínez, 2017), participativo, porque propicia un clima positivo y creativo para la gestión de conflictos (Medina-Vicent, 2014). Así, la sororidad es definida por Lagarde (2006) como una política social, que es impulsada por la sociedad y tiene su origen en el feminismo y es capaz de modificar las relaciones entre mujeres; tal vez pueda reconocerse como las alianzas entre mujeres, para contrarrestar los efectos del pacto patriarcal vigente entre los hombres, incluso para mitigar las diferencias que existen entre las propias mujeres.

De esta manera, creemos que la sororidad es una estrategia que permite a las mujeres construir redes entre las mismas, para desarrollar y potencializar las capacidades individuales, recuperar la memoria y capacidad de pensar, que de acuerdo con Barroso (2007), estas han sido algunas de las privaciones de la historia patriarcal. Incluso, a través de la sororidad se pueden construir alianzas entre mujeres, que les permitan defender los espacios personales y reelaborar las identidades de las mujeres, para desmontar el mito de que ellas no tienen capacidad de organización ni de liderazgo (Gil, 2011).

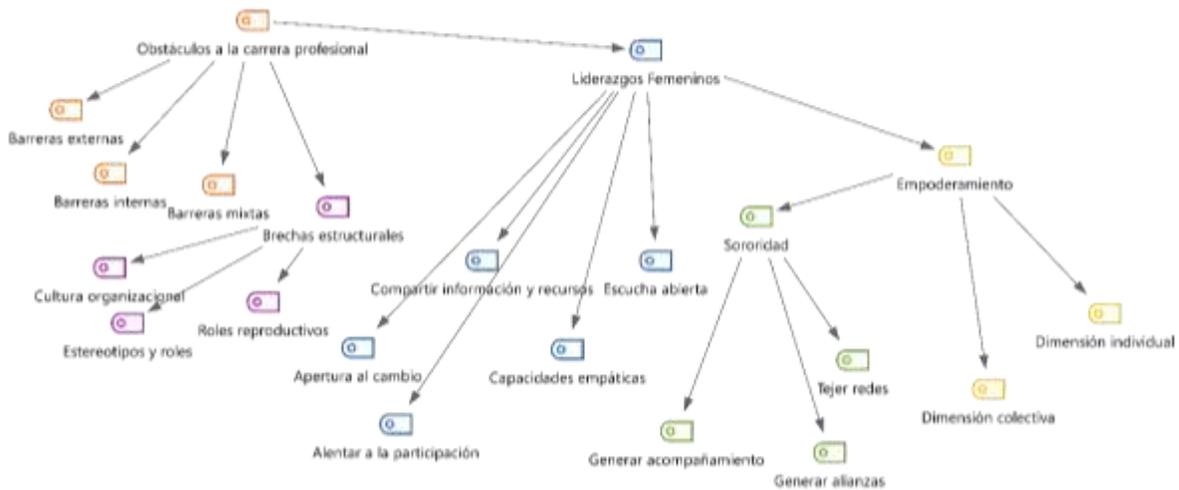
Método

Se trata de un estudio exploratorio descriptivo que utilizó como técnica la entrevista estructurada, realizada a mujeres ejecutivas cuyo puesto actual es la dirección general (CEO) de la empresa en la que colaboran, algunas de ellas son socias o propietarias de la empresa. Las participantes se seleccionaron a partir de un muestreo teórico, donde se buscó representar un problema teórico seleccionando situaciones sociales que ofrecieran observables sobre las categorías de análisis. La muestra se determinó con base tanto en los intereses teóricos del estudio, como en la pertinencia contextual y temática respecto al liderazgo femenino de mujeres ejecutivas y la construcción de sororidad entre sus pares. Las informantes fueron elegidas debido a que nos proporcionaron datos que permiten abrir nuevas categorías de análisis, así como la oportunidad de conocer una nueva forma de mirar la realidad hasta llegar a una saturación teórica.

Se entrevistó un total de 10 mujeres quienes participaron de manera voluntaria al ser informadas del objetivo de la investigación. Las entrevistas fueron semidirigidas y se realizaron de manera individual a través de la plataforma ZOOM debido a las restricciones de trabajo presencial a causa de la contingencia sanitaria. Todas las entrevistas previo consentimiento fueron grabadas y solo se realizaron preguntas abiertas a partir del guion previo sobre los temas a tratar. La duración promedio de las entrevistas fue de 60 minutos, finalizando por la saturación del discurso. Todas las entrevistas se realizaron en el 2021 y fueron transcritas. Para sistematizar los datos, se utilizó el software MAXQDA.

Las transcripciones de las narrativas se codificaron siguiendo la metodología de teoría fundamentada descrita por Strauss y Corbin (1990), primero se codificaron a partir de las dimensiones teóricas establecidas (obstáculos al desarrollo profesional, empoderamiento, liderazgo, y sororidad), después se recodificaron para identificar un nuevo tema conceptual (brechas estructurales) y finalmente, los temas se redujeron a través de la combinación de conceptos teóricos identificados que se presentan en la imagen no. 1.

Imagen no. Codificación de dimensiones teóricas



Fuente: MaxQDA

Para asegurar la calidad de los datos se empleó la triangulación de investigadores y de informantes (Vázquez, 2006). Para la presentación de los resultados en este capítulo se recuperan algunos fragmentos de las entrevistas para reforzar los análisis desarrollados, se presentan por cada categoría de análisis y se utilizan nombres sustitutos para guardar la identidad de las participantes.

Resultados

Obstáculos a la carrera profesional de las mujeres

Al hablar de los obstáculos a los que las mujeres entrevistadas se han enfrentado a lo largo de sus trayectorias profesionales, fue posible reconocer las barreras tanto internas como externas y mixtas de las que habla la teoría que delimita esta investigación:

“Cuando se dio la oportunidad de ser presidenta del Consejo Empresarial, al principio tuve dudas... no sabía si iba a poder con todas las responsabilidades que me implicaba el trabajo... digo tengo experiencia, pero estar al frente y organizar actividades de empresarios, no fue una decisión sencilla, tuve muchas dudas sobre todo de si iba a poder cumplir las expectativas de mis pares...” (Ana)

Para Ana, este obstáculo interno construido a partir de los prejuicios culturales en torno a las capacidades de las mujeres para asumir puestos de poder y hacer visible

su liderazgo, confirma lo señalado por Ramos et al., (2003), quienes atribuyen a los procesos de sociabilización con el entorno, que las mujeres desarrollen actitudes asociadas a los estereotipos de género que sean negativas para su éxito profesional. Una barrera adicional que se hizo presente en los discursos de las participantes, se puede identificar como una *escalera de cristal*, asociada a elementos de la cultura organizacional de las empresas, en la que se tienen arraigados estereotipos con respecto a los roles productivos y reproductivos de las mujeres (Sabharwal, 2013):

A mí me llevó 5 años más que a Manuel llegar a este puesto, aun cuando los dos entramos en el mismo año, recibimos los ascensos al mismo tiempo y cuando me dieron el *feedback* después de que los dos nos postulamos para el puesto... de manera diplomática me dijeron es que para ti es más difícil ausentarte de tu casa por semanas completas... la política de la empresa es salvaguardar también la estabilidad mental de nuestras colaboradoras... (Blanca)

Los obstáculos de naturaleza mixta o asociados con la reproducción de las mujeres (Barberá, et al, 2000) y que generan *pisos resbalosos* también se hicieron presentes en algunas de las entrevistas:

Híjole... pues la verdad ahora si me arrepiento, cuando miro para atrás me doy cuenta que pude llegar a una dirección comercial antes...pero era mucha la presión de mis padres y mi ex para que no descuidará a mis hijos, y pues la responsabilidad en la oficina y en la casa hicieron que dejara pasar oportunidades, me quede por muchos años realizando actividades del trabajo de manera mecanizada, en que me sentía frustrada y atrapada, pero las presiones de todos... pero... la verdad la falta de apoyo de la empresa anterior tampoco me dejó avanzar... (Carmen)

Así como Carmen, otras de las ejecutivas entrevistadas compartieron la complejidad de compaginar sus roles productivos con los reproductivos (obstáculos mixtos), algunas señalaron que se debió a falta de apoyo por parte de la familia (Carmen, Ana, Laura y Gabriela) y otras por presión de la pareja (Blanca, Diana, Hilda y Karla), mientras que, para Elena y Mónica los obstáculos que han enfrentado para acceder a puestos directivos son asociados por ellas mismas a los prejuicios que se tienen en las organizaciones con respecto a la capacidad de las mujeres, siendo los obstáculos asociados a la división sexual del trabajo y los estereotipos que se desprenden a partir de estos, los que se vuelven más visibles para las mujeres cuando hacen algún ejercicio de retrospcción.

Brechas estructurales de discriminación

Si bien es cierto esta categoría de análisis puede considerarse parte de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a los puestos directivos de mayor jerarquía y poder dentro de las empresas, se recuperó como una categoría de análisis por separado dada la relevancia que para las mujeres que participaron en la investigación tuvo durante sus narrativas. Para Hilda una brecha que sigue existiendo en las empresas indistintamente de su tamaño, son las diferencias salariales entre hombres y mujeres:

Me genera mucha molestia ¿sabes? Nunca voy a justificar por qué el sexo de una persona determina su ingreso aun cuando el trabajo que se realiza es el mismo... muchos jefes lo justifican por la antigüedad y la experiencia, pero yo lo veo al revés, ¿por qué si alguien aprende más rápido y hace el mismo trabajo que alguien que tiene más tiempo en la empresa le pagas menos?... esto no beneficia a nadie, porque se sigue creyendo que los hombres deben ganar más porque deben mantener los hogares y que las mujeres deben ganar menos porque tienen a quien las mantenga... es ilógico en estas épocas, pero sigue siendo real.... (Hilda)

Ciertamente la percepción de la participante se visibiliza a nivel macro cuando se analizan las diferencias salariales entre hombres y mujeres, en datos de la OCDE (2021) se señala que México tiene una brecha promedio del 18.75% que supera en seis puntos porcentuales la media de los países miembros de la organización.

Otra brecha estructural relacionada con los roles reproductivos a las que se enfrentan las mujeres, se asocian con las dobles jornadas por las labores de cuidado y trabajo doméstico no remunerado, las mujeres dedican más de 30 horas al trabajo doméstico, mientras que los hombres 10 horas (ONU Mujeres y Colmex, 2019), lo que constituye uno de los principales obstáculos para la incorporación y desarrollo profesional de las mujeres en el mercado laboral.

Lo que nunca ha dejado de ser una responsabilidad es el trabajo doméstico... afortunadamente tengo una muchacha que me ayuda con el quehacer de lunes a viernes, pero los fines de semana me toca lavar los trastes y recoger la casa... con la pandemia mi marido y mis hijos ayudan más... pero la responsabilidad sigue siendo mía... (Laura)

Estas situaciones se presentan como obstáculos para el desarrollo y crecimiento profesional de las mujeres y dan evidencia del sistema patriarcal que atraviesa

diversas construcciones sociales históricas en que los derechos de los hombres no son los derechos de las mujeres y se ha naturalizado una supuesta inferioridad estructural (Hernández, 2019), por lo que el empoderamiento femenino sigue siendo prioridad de la agenda pública, para reducir las inequidades de género que se mantienen presentes.

Empoderamiento individual y Sororidad de las mujeres

El empoderamiento se concibe como un proceso de transformación y crecimiento personal paulatino de las mujeres, en el que las mujeres pueden tener acceso al poder a partir del desarrollo de habilidades individuales (Rowlands, 1997). Para Lagarde (2000), la autoestima de las mujeres representa construir la libertad, aun cuando para algunas mujeres esta se presenta como una máscara para protegerse y mantener su intimidad. En el caso de las mujeres ejecutivas, la autoestima se refleja por medio de sus logros de su vida personales al superar los diferentes obstáculos que se han presentado en sus historias:

Por supuesto que los ascensos te ayudan a tener confianza en ti misma, porque por más seguridad que tengas en ti misma, cuando sientes que te estancas mucho tiempo en un puesto... empieza a generarse algo así como... una impotencia, no se algo como frustración... pero cuando volteas y ves lo que has logrado, claro que la seguridad se multiplica al mil... (Elena)

Aun cuando no todas ellas atraviesan los mismos procesos, para algunas de ellas se relaciona con la toma de decisiones y la asertividad para distinguir entre lo que las personas dicen y el juicio individual (Martínez, 2017). Algunas de las participantes señalan que lo más difícil para ellas es asumir que sus decisiones no siempre son reconocidas por otros.

En lo personal me cuesta mucho trabajo mantener la calma cuando cuestionan alguna participación mía en las reuniones, o cuando me interrumpen... no sabes... es que esa actitud de mis colegas hombres de minimizar mis aportaciones o mi experiencia me molesta mucho... he tenido que aprender a decir no y poner un alto... pero sobre todo a no sentirme mal por hacerlo, al final no es mi responsabilidad lo que otros crean o piensen de mi (Laura).

Con los años de trayectoria profesional algunas de las mujeres coinciden con lo señalado por Yañiz (2007) cuando dice que los procesos de empoderamiento tienen implícita la insumisión como estilo de vida:

Pues ahora soy consciente de que no tengo que disculparme todo el tiempo... a no sentirme culpable por ponerme como prioridad personal... pensar primero en mí y mis necesidades... aun cuando esto moleste a mi marido, incluso a mis papás que no entienden que mi trabajo requiere que viaje, vaya a cenas o tenga jornadas largas... pero he encontrado apoyo en mis colegas, tanto hombres como mujeres... unas veces soy yo quien los apoya y en otras pues les toca...(Diana)

Así, las mujeres ejecutivas señalan que uno de los mecanismos que encuentran para equilibrar las relaciones de poder en sus puestos de trabajo ha sido el aprovechar las relaciones que han construido a lo largo de sus trayectorias profesionales. Para Martínez (2017), esta estrategia es una habilidad que fomenta el liderazgo, ya que se genera un equilibrio entre lo que las mujeres dan y lo que necesitan de manera solidaria.

Durante las entrevistas se abordó el concepto de sororidad, en el que se identificó el papel que las mentorías, las redes y las alianzas entre mujeres tenían en su trayectoria profesional y la construcción de sus liderazgos, ya que para Lagarde (2006) la práctica de la sororidad conduce a relaciones positivas de empoderamiento y liderazgo de mujeres.

Con los años aprendí que una manera en la que las cosas funcionan y mejoran para todas nosotras es cuando tu apoyas a otras mujeres, en mi caso he encontrado varias formas... por ejemplo, desde que asumí la dirección de la consultora generamos un programa de acompañamiento para chicas recién egresadas... buscamos mostrarles que hay muchas opciones para trabajar... ¡ah!... Y por supuesto también entre pares, formamos un Consejo [empresarial] en el que participamos puras mujeres, hemos consolidado redes en que las proveedoras de las empresas de mujeres somos puras mujeres... (Mónica)

Para mí lo más importante es abrir los ojos y tomar conciencia de los procesos de discriminación en que vivimos las mujeres... yo soy feminista y me considero

una insurrecta del patriarcado... si no es ahora... ¿Cuándo? Si no somos nosotras ¿quién?, así que yo creo firmemente en que los espacios sororales que construyamos las mujeres para las mujeres son trascendentales para que podamos avanzar, no solo como individuos, sino como grupo...yo si prefiero contratar mujeres y no porque sean mejores o

peores que los hombres... simplemente porque se necesita abrir más espacios y oportunidades para nosotras, sino ¿cómo nos van a ver?
(Elena)

Sin lugar a dudas el acompañamiento entre mujeres contribuye con los procesos de empoderamiento de las mujeres al compartir espacios, historias y vidas comunes, en las que su realidad recobra sentido, y permite a las otras, nosotras comprender que no estamos solas, por lo que la sororidad permite reforzar los liderazgos colectivos entre las mujeres, en donde se reconoce que todas tenemos algo que aportar.

Liderazgos femeninos

Ciertamente es una realidad que la participación de las mujeres en puestos de poder sigue siendo restringida, cada vez existe una cantidad mayor de mujeres en el mercado laboral, pero, conforme se incrementa el nivel de responsabilidad, control del poder y visibilidad del puesto, la participación de las mujeres disminuye y México tiene mucho camino por recorrer, ya únicamente el 6% de los Consejos de Administración cuentan con mujeres como sus miembros, aún, cuando las empresas donde prevalece el liderazgo femenino existe un retorno de inversión que donde no cuentan con esta fortaleza (Mucharraz y Cano, 2019). Esto tal vez se deba a que las mujeres desarrollan sus liderazgos trazando vínculos relacionales y emocionales que incrementen la potencialidad del grupo por medio de pequeños cambios (Ramos, 2005):

No sé cómo explicarlo... pero no me gusta imponer, procuro que todos los colaboradores participen en las reuniones... que busquemos soluciones en conjunto, nadie tiene la verdad absoluta, pero entre todos podemos encontrar soluciones... me gusta creer que cuando los equipos cooperan se generan mejores resultados, a mí me funciona... (Gabriela)

De manera tal, que los liderazgos de las mujeres desde la psicología se asocian con las características del estilo transformacional ya que estas se presentan con mayor correspondencia con los estereotipos femeninos (Barberá et al., 2011), como su interés por los demás y la sensibilidad social, resultado de sus actividades de cuidado y crianza.

Pues yo defino mi liderazgo como activo... en el que me preocupo y bueno también me ocupo de que mis colaboradores tengan todo lo que necesitan, con capacitación constante y con "*mentoring*" para que se sientan acompañados y motivados, porque bueno... yo siempre he creído que no hay dos personas iguales, por lo que las necesidades y las capacidades no son las mismas... (Karla).

Para autores como Eagly y Johanssen (2001), las mujeres adoptan estilos de liderazgo más eficientes debido a que para nosotras es más difícil acceder a estas posiciones, por lo que promueven un trabajo colegiado y se alejan de los estilos de mando y control, por lo que los liderazgos femeninos promueven los cambios internos en cada integrante de los equipos de trabajo, para que se generen relaciones de respeto entre todos los integrantes de la organización y por lo tanto se potencie el liderazgo de las mujeres al incrementar su autoestima, propiciar mejores condiciones para las otras integrantes de la empresa y contribuir con los procesos de empoderamiento tanto de ellas como de sí mismas.

Reflexiones finales

Este trabajo permitió reconocer que los liderazgos femeninos se encuentran en proceso de formación y no se pueden generalizar sus características y atributos ante la poca representatividad de ellas en los puestos de poder dentro de las empresas y las organizaciones empresariales porque está presente un sesgo de representación. Los estudios comparativos entre las características de los liderazgos masculinos vs los liderazgos femeninos se podrían considerar exploratorios dada la naturaleza de la representatividad entre ambos, consideramos que mientras no exista una representación equitativa es muy arriesgado llegar a conclusiones sobre diferencias significativas, porque los trabajos documentados en la actualidad, siguen teniendo como punto de partida de sus hipótesis las diferencias asociadas a los estereotipos y roles asignados a partir de la división sexual del trabajo entre hombres y mujeres.

También fue posible identificar que los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres siguen retando, retrasando y estancando a las mujeres para acceder a puestos de altos niveles directivos, el trabajo doméstico y de cuidado, los prejuicios sociales a partir de los roles productivos y reproductivos, la cultura organizacional de las

empresas y la propia composición y roles que juegan dentro de sus familias, se convierten en las razones para que los procesos de empoderamiento presenten retrocesos o se vean interrumpidos.

El trabajo empírico permitió develar el papel que la sororidad tiene para las mujeres, aun cuando algunas de ellas no conocían el concepto, reconocieron en su actuar la naturaleza de ésta a través de la formación de redes de apoyo entre mujeres, algunas con objetivos familiares, otros más para el alcance de los objetivos de la empresa y algunas otras, buscando la visibilización de las mujeres a través de espacios empresariales.

Finalmente los resultados de la investigación podrían considerarse poco representativos, sin embargo al ser un estudio exploratorio de naturaleza cualitativa nos permitió tener un acercamiento que abre la puerta a nuevas líneas de investigación que permitan ampliar el alcance del trabajo y buscar una representatividad entre las mujeres que ejercen un puesto de poder indistintamente del sector en que se desempeñen, en este caso una limitación del trabajo fue incluir solamente a mujeres en puestos directivos de empresas privadas, dejando fuera a mujeres en la política, en la educación y en el sector público, por lo que resultaría relevante en futuras investigaciones reconstruir cómo es que además de romper con los estereotipos que existen entre hombres y mujeres como parte del liderazgo se construyen nuevas formas de ejercerlo, indistintamente del campo profesional en el que se desempeñen.

Referencias

- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Barberá, E., Ramos, A. y Sarrio, M. (2000). Mujeres directivas antes el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo* (75), 46-52.
- Barberá, Esther, Ramos, Amparo y Candela, Carlos (2011): «Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres», *Psicothema*. Vol. 23 N° 2, pp. 173-179.
- Barroso, Anabella (2007). ¿Crear en lo de siempre o como siempre? Creencias cotidianas de las mujeres de iglesia, en M^a Pilar de Miguel (ed.) *¿En qué creen las mujeres? Creyendo y creando*, Desclée de Brouwer, 143-185.

- Camarena Adame, M. E., y Saavedra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(47), 312-347.
- Credit Suisse Research Institute (CSRI). (2019). *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*. Suiza: CSRI.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres deferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307, <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, I. y Morales, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Psicología de Trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Eagly, A. H. y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Faizan, R., Nair, S. L. S., y Haque, A. U. (2018). The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Polish Journal of Management Studies*, 17.
- Gaete Quezada, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, (24), 67-90. <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i24.2431>.
- Gil, Silvia L. (2011). *Nuevos feminismos. Sentidos comunes en la dispersión. Traficantes de Sueños*.
- Gompers, P., y Kovvali, S. (2018). Diversity Dividend. *Harvard business review*.
- Hernández, R. T, M. (2019). *Relaciones de poder de mujeres empresarias*. México: Universidad de Guadalajara.
- Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO). (2021). *Mujeres en la Economía*. México: IMCO.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2019*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enut/2019/>
- Jackson, J. y O'Callaghan, E. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, 50, 460-482.
- Jarmon, L. (2014). *Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education*. [Graduate Theses and Dissertations] Iowa State University, digital repository paper 13789. <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4796&context=etd>
- Lagarde, Marcela (2000). *Claves feministas para la autoestima de las mujeres*. Horas y Horas
- Lagarde, Marcela (2006). *Pacto entre mujeres: sororidad. Aportes para el debate*, 123– 135. <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/25/09.pdf> [Consultado el 15/05/2017]

- Martínez Cano, S. (2017). Procesos de empoderamiento y liderazgo de las mujeres a través de la sororidad y la creatividad. *Dossiers Feministes*, 22, pp.49-72. <http://dx.doi.org/10.6035/Dossiers.2017.22.4>
- Martins, L. L. (2020). Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend. *Journal of Management*, 46(7), 1191-1204.
- Medina-Vicent, Maria (2014). Hacia un liderazgo femenino de corte transformacional en la dirección de las organizaciones empresariales, en Casado, Rosa, Flecha, Consuelo, Guil, Ana, Martínez, M^a del Rocío, Padilla, M^a Teresa y Vázquez, Isabel: *Aportaciones a la investigación sobre mujeres y género. V Congreso Universitario Internacional Investigación y Género*, Sevilla, SIEMUS, pp. 766-777.
- Mucharraz y Cano, Y. (19 de agosto de 2019). Los beneficios de tener mujeres líderes en las empresas. *IPADE Bussines School*. <https://www.ipade.mx/2019/08/19/los-beneficios-de-tener-mujeres-lideres-en-las-empresas/>
- Offermann, L. R., y Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage?. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- OCDE (2021), Wage levels (indicator). doi: 10.1787/0a1c27bc-en (Accessed on 25 September 2021)
- ONU Mujeres (2016). *Empresas y Empoderamiento de las mujeres: Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. Organización de las Naciones Unidas. México. <https://www.empowerwomen.org/es/resources/documents/2016/12/principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres-en-las-empresas?lang=en>
- ONU-Mujeres y Colmex (2019). *El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020. Ficha México. Familias en un mundo cambiante*. México: Entidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer/El Colegio de México. <https://bit.ly/2PS4VXf>
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*, PUV, Valencia.
- Ramos, A.; Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267- 278.
- Ribera, T. B., Miguel, S. E., y Pérez, C. M. D. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 133-142).
- Rincón, V., González, M., y Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.
- Rodríguez Magda, Rosa María (Ed.) (2015): *Sin Género de Duda. Logros y desafíos del feminismo hoy*. Biblioteca Nueva.

- Rowlands, J. (1997). Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el Desarrollo. En León, M. (compiladora). *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. (213-245). TM Editores.
- Sabharwal, M. (2013). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426.
- Shinoda Bolen, Jean (2014). *El nuevo movimiento global de las mujeres. Construir círculos para transformar el mundo*. Kairós.
- Sidani, Y. M., Konrad, A., y Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit: A developing country perspective. *Career Development International*.
- PNUD (2020). *Human Development Perspectives. Tackling Social Norms a game changer for gender inequalities*. <http://hdr.undp.org/en/gsni>
- Secretaría de Hacienda. (2021). *Estrategia de crecimiento económico con perspectiva de género*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de México. <https://www.gob.mx/stps/prensa/hacienda-encabeza-estrategia-de-crecimiento-economico-con-perspectiva-de-genero>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications.
- Tena, Guerrero, O. (2013). Empoderamiento Femenino y Liderazgo. En Castañeda Salgado, M. (cord). *Perspectivas feministas para fortalecer los liderazgos de mujeres jóvenes*. (343-360). UNAM.
- Vázquez, M. L. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Cursos GRALL 5. Colección Materials 168. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Yániz, Concepción. (2007). ¿Qué quiero ser de mayor? Creencias para impulsar un estilo de vida, en M^a Pilar de Miguel (ed.), *¿En qué creen las mujeres? Creyendo y creando*, Bilbao, Desclée de Brouwer, pp.189- 219.

En la obra participamos académicas, políticas, médicas, abogadas, activistas, empresarias, directoras, ingenieras, líderes de comunidades, entre otras, porque nos reconocemos en nuestras diversidades e intersecciones y sabemos que cada espacio que conquistamos es importante para nosotras y para la sociedad en general.

Virginia Woolf dijo: *“durante la mayor parte de la historia, Anónimo era mujer”* haciendo referencia a que durante cientos de años las mujeres hemos estado excluidas de la literatura y la academia viviendo tras la sombra del anonimato y a través de la historia hemos ganado terreno. Por eso juntas queremos evidenciar en este libro lo que cada una hacemos desde nuestro espacio para luchar por una sociedad más justa e igualitaria. Escribimos este libro para dejar una huella más que haga notar que el trabajo de todas las mujeres nunca más será anónimo.

• NUNCA MÁS ANÓNIMAS.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

ISBN 978-84-18791-39-0



9 788418 791390