UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Rompiendo el techo de cristal, experiencias de mujeres trabajadoras

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

SALMA NOHEMÍ FLORES REYES

DIRECTORA:
MTRA. ADRIANA MARTÍNEZ PÉREZ

REVISORES:
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ
MTRA. TANIA ESMERALDA ROCHA SÁNCHEZ
MTRA. JEANNETTE BERENICE TIERRABLANCA BERMÚDEZ
MTRO. RICARDO SOTO RAMÍREZ

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE 2023

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Dra. Buck ejemplo de mujer profesional, trabajadora y madre, quién me dio todo su cariño y cuidado durante mi infancia.

A Norma, mi mamá, por ser mi fan número uno, mi pilar e inspiración, por enseñarme a ver y disfrutar las cosas verdaderamente valiosas.

A Víctor, mi papá por siempre estar presente, por contagiarme su buen humor y ser un ejemplo de resiliencia.

A mis herman@s Do-ni y Mateo, por darle más luz a mi vida.

A la familia Reyes Buck: Nohemí, Chiquis, Beba, Adris y Cyn, mi hogar donde el amor nunca ha faltado. A mis primos Santi, Beca, Adriana, Fabis, Paco, Carlitos, Samu y David, porque sé que siempre estaremos los unos para los otros.

A la familia Flores Ramos, por mostrarme su cariño siempre a pesar de la distancia. Mayin y Magnolia gracias por estar.

A la familia Sánchez Ventura, por hacerme parte de su familia.

A mis hermanas Paloma y Ale por estar en los momentos buenos y malos.

A mis amig@s de Prepa 2, Sam, Diego, Erick, Sebastián, Brianda, Isaac, Laura, Alejandra y Juan, crecer con ustedes ha sido un viaje extraordinario.

A Javi, por su apoyo y enorme cariño este corto tiempo y compartir conmigo esta etapa.

A mis gimnastas favoritas Lu, Moni, Alma, Carmen, Aline, Isa y Viky quienes hicieron mi vida universitaria una etapa maravillosa, en la que el deporte nos unió y nos enseñó el significado de la disciplina, esfuerzo y amistad. A la maestra Teresa Durán por todas sus enseñanzas.

A los maestr@s Gabriel Jarillo y Adriana Martínez por su paciencia y conocimiento al guiarme en este trabajo.

A las personas que algún día fueron mis amistades.

A Mezcal, mi ángel peludo.

Y a las mujeres que diariamente rompen una parte de ese techo de cristal para cambiar la historia.

ÍNDICE

RESUMEN **7**

INTRODUCCIÓN **9**

CAPÍTULO I. CONTEXTO EN MÉXICO

1.1 Mujeres mexicanas y el trabajo **11**

1.2 Discriminación laboral **13**

1.3 Igualdad de género y políticas **15**

1.4 Mujeres ejecutivas **20**

1.5 Cultura Organizacional **22**

1.6 Mentoring **35**

1.7 Hacia nuevos liderazgos **38**

CAPÍTULO II. TECHO DE CRISTAL

2.1 División sexual del trabajo **41**

2.2 Género y estereotipos **45**

2.3 Techo de cristal **50**

2.4 Mujeres símbolo (Tokenismo) **54**

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1 Planteamiento del problema y justificación **57**

3.2 Objetivo general **58**

3.3 Objetivos particulares **59**

3.4 Preguntas de investigación **59**

3.5 Diseño **60**

3.6 Instrumento **61**

3.7 Participantes **61**

3.8 Categorías de análisis **62**

3.9 Subcategorías de análisis **62**

3.10 Resultados **63**

3.11 Discusión **108**

CONCLUSIONES **119**

REFERENCIAS **124**

ANEXOS

Anexo 1 **129**

Anexo 2 **130**

Anexo 3 **156**

Anexo 4 **179**

Anexo 5 **195**

Resumen

El presente estudio se hizo con el objetivo de analizar las experiencias de mujeres en edad productiva de distintas empresas al acceder, asumir y desempeñar puestos directivos o gerenciales. Se abordó también lo que son las políticas y leyes en México, la cultura organizacional, estereotipos de género. Se realizaron entrevistas profundas o también llamadas historias de vida, para conocer las experiencias de cuatro mujeres mexicanas que ejercen puestos de gerenciales o de dirección. Los resultados indican que no se encontraron con barreras para acceder a esos puestos, pero sí barreras para poder desempeñarse satisfactoriamente.

Introducción

El techo de cristal son las barreras invisibles artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizacionales que impiden que personas calificadas avancen en su organización hacia puestos de nivel gerencial o directivo (U.S. Department of Labor, 1991 citado en Barreta, Ryan y Schmitt, 2009) siendo un tema ya estudiado desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI dando vasta información acerca del fenómeno, pero que dado a los cambios sociales de los años recientes es preciso encontrar si sigue afectando a las mujeres de la misma manera.

El techo de cristal se caracteriza por ser un medio de segregación en los centros de trabajo y por impedir el desarrollo profesional en este caso de las mujeres, que históricamente han sido un grupo vulnerable. El interés de este tema es conocer por medio de experiencias si este fenómeno sigue generando condiciones desiguales laborales entre hombres y mujeres, así como conocer la vida de estas mujeres y su contexto social inmediato.

El primer capítulo comienza con lo que es el marco teórico, se aborda el contexto mexicano en cuanto a la situación de las mujeres mexicanas trabajadoras, la discriminación laboral, las políticas de igualdad, estudios sobre mujeres en puestos directivos, y por último la cultura organizacional, así como un proceso llamado *mentoring* dentro las empresas.

El segundo capítulo aborda ya lo que es el techo de cristal, profundizando en el tema con la división sexual del trabajo, género, estereotipos y mujeres símbolo.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada. En el marco de la teoría de la interacción social la cual nos dice que la realidad se construye por medio del lenguaje y las interacciones sociales, se aplicó una entrevista profunda o historia de vida, que es un estudio biográfico para plasmar las experiencias de vida de las participantes, que servirá para

cumplir los objetivos los cuales son:

- Identificar si hay acciones adicionales de las mujeres para romper las barreras que les impiden acceder a un puesto directivo o gerencial.
- Analizar el contexto social general y particular de cada caso.
- Comparar las experiencias (el tipo de obstáculos a los que se tuvieron que enfrentar al momento de subir de jerarquía y al estar ya en el puesto) entre mujeres de distintos tipos de empresas y profesiones.
- Conocer las condiciones organizacionales de las empresas en las que las mujeres se han desarrollado.

Por último, en el mismo se describen los resultados y las conclusiones donde se compara los antecedentes del tema con lo encontrado en la historia de vida de las participantes, así como las respuestas a las preguntas de investigación.

Capítulo I.
CONTEXTO EN MÉXICO

Conocer y ahondar en la historia de la inserción de las mujeres al campo laboral, los cambios que ha habido en materia legal, así como estadísticas actuales de su situación laboral es preciso para entender por qué el tema ha sido y sigue siendo objeto de estudio aún a pesar de la percepción de una igualdad alcanzada. Por otro lado la cultura organizacional ha sido un factor determinante en las experiencias laborales dentro del fenómeno techo de cristal, siendo de interés conocerla en el contexto mexicano actual.

1.1 Mujeres mexicanas y el trabajo

En México la fuerza laboral ha estado en constante cambio, reflejado en las estadísticas las cuales indican que en las décadas de 1960 la población laboralmente activa era aproximadamente nueve millones de hombres y dos millones de mujeres (XVIII Censo General de Población 1960, 2023), en contraste en 2022 indica que son treinta y cuatro millones de hombres y veintidos milores de mujeres (Encuesta Nacional de Ocupación y empleo, 2022) , las cuales indican que el número de mujeres y hombres de recién ingreso al campo laboral se emparejo e igualó, cuyo efecto fue el cambio en la vida cotidiana de ambos, en especial de las mujeres.

Según Rendón (2000) este cambio se debió a varios factores, entre ellos:

1. La disminución de la tasa de fecundidad así como la modificación de la estructura familiar, donde ya no sólo hay un modelo de familia representado por un jefe de familia hombre.

2. El avance tecnológico y la expansión de producción, lo que quiere decir que muchos productos relacionados con el hogar empezaron a ser adquiridos en el mercado, lo

que supuso una reducción en el tiempo dedicado al hogar por lo menos en las regiones industrializadas.

3. La igualación en los niveles de educación formal, tanto en nivel básico como superior.

4. Los cambios en la estructura sectorial del empleo y la tercerización de la economía ya que las profesiones donde mayormente están representadas las mujeres están en el comercio; la segregación ocupacional por sexo y la maquinización de la industria.

5.Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2019 indica que la crisis económica que afectó a Latinoamérica en los ochenta también causó la feminización del campo laboral ya que se provocó un deterioro de los ingresos familiares coincidente con las tendencias internacionales a favor de la igualdad. Dichos ingresos familiares fueron representando cierto porcentaje del aporte familiar, aunque en esa época el porcentaje de los hogares encabezados únicamente por mujeres iba en aumento.

A pesar de esta transformación en la demografía laboral, la situación de las mujeres en México, en términos laborales, siguió siendo desigual respecto a los hombres, ya que se ubicaron en reducidas profesiones (lo que ha ido cambiando gradualmente en los últimos años), en niveles bajos de la jerarquía, trabajan menos horas y le dan una menor continuidad a su vida profesional, porque siguen siendo las principales responsables de las actividades y cuidado del hogar hasta la actualidad, aunque en menor medida (según el Informe de Mujeres y hombres en México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019), mientras que los hombres no dedican el mismo tiempo que ellas para dichas actividades, lo que limita su crecimiento profesional así como su participación política y social. Este hecho está reflejado en la Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo 2019 (INEGI), cuyos resultados señalan que las mujeres trabajan 6.2 horas más que los hombres del tiempo total del trabajo que incluye el trabajo para el mercado, el trabajo no remunerado en el hogar y la producción de bienes para uso en el hogar. Según el mismo organismo, de la población

ocupada que pertenece al grupo de funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social en el primer trimestre del 2019, había en total 1,016,958 personas en estos cargos, de las cuales 348,540 son mujeres y mientras que el 53.2% de todas las personas en las actividades de los servicios son mujeres (INEGI, 2019).

1.2 Discriminación laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la discriminación laboral como "cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación" (OIT, 2019).

También es definida por Kurczyn (2000) como: "alterar o modificar la igualdad entre personas. Cuando la diferencia se hace en las condiciones de trabajo…La discriminación ocurre cuando se produce desigualdad laboral en cualquiera de sus modalidades de oportunidades, de trato o de pago" (pag. 42).

Otra definición es:

> La discriminación en el mercado de trabajo implica una negación del acceso al empleo o una diferenciación en el trato de las personas por razón de su raza, color o sexo, entre otros motivos, independientemente de cuáles sean sus aptitudes o de los requisitos del trabajo que deban desempeñar. (Bornot, 2005, p. 15)

Las ideas y los estereotipos subyacentes en este tipo de discriminación obedecen, en gran medida, a condicionantes de orden histórico, económico, cultural y social, a los regímenes políticos y al contexto cultural de cada país (Boinot, 2005, p.15).

La discriminación laboral en contra de ciertos colectivos que históricamente han sido relegados en cuestión de oportunidades y derechos, en este caso el de las mujeres, se

expresa en muchas situaciones por razones culturales, en las cuales descansan valores llamados tradicionales en cuanto al orden social jerarquerizado entre hombres y mujeres en desventaja para ellas en una cultura patriarcal que según Lagarde (1997) es “un orden social genérico de poder, basado en un modo de dominación cuyo paradigma es el hombre”(p. 54).

> La discriminación de la mujer en el trabajo, cuando con motivo del sexo, maternidad, estado civil, edad, religión, origen técnico, nacionalidad, ideas políticas o responsabilidades familiares, sufra cualquier prejuicio como los siguientes:
>
> -Rechazo a un puesto
>
> -Exigencia del certificado o comprobante médico de ingravidez o el compromiso de no embarazarse.
>
> -Impedirle un ascenso
>
> -Imposiciones de condiciones de trabajo diferentes a la de sus compañeros de trabajo
>
> -Exclusión en los planes y programas de capacitación o adiestramiento
>
> -No pagar las prestaciones a que tenga derecho. (Kurczyn, 2000, p. 46 y 47)

En este sentido la discriminación hacia las mujeres puede presentarse de muchas formas dentro de una organización, según Kurkzyn (2000) hay tres formas: la discriminación directa, la indirecta y la segregación, las cuales se explican a continuación:

-<u>La discriminación directa</u>: se refiere cuando una trabajadora no solicita un puesto y no es seleccionada o promovida sólo por el hecho de ser mujer.

-<u>La discriminación indirecta</u>: Las organizaciones suelen tener prácticas que disimulan la discriminación al pedir requisitos o ciertas condiciones solo para ciertos grupos, los perfiles

de puesto están hechos para excluirlos, pidiendo características físicas o de otra índole que no son indispensables para realizar el trabajo.

-Por último la segregación: se refiere a la discriminación en contra de las mujeres o el grupo del género femenino, que puede ocurrir en cualquier profesión, sector o empresa, debido a las barreras invisibles que limitan el desarrollo de las mujeres, que se vinculan a creencias y costumbres de un grupo social. Lo que significa que las mujeres están ubicadas en puestos de menor valor social, menor remuneración y con menos estabilidad, siendo esta segregación resultado también de la feminización y masculinización de las ocupaciones (Meza, 2018).

1.3 Igualdad de género y políticas

La Igualdad de género es un derecho humano que busca erradicar toda forma de discriminación a las mujeres, siendo postulado en la Declaración Universal de derechos humanos en 1948, que generó una agenda de conferencias y asambleas internacionales en las décadas posteriores (Naciones Unidas, 2023).

En 1981 Naciones unidas creó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) cuyo objetivo ha sido erradicar la discriminación hacia las mujeres enfocado los ambitos cultural y reproductivo, comprometiendo al Estado de cada país para llevar a cabo acciones y medidas en los ámbitos de educación, laborales y culturales. (Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer, 1981)

La OIT, a lo largo del siglo XX decretó una serie de convenios respecto a los derechos laborales de las mujeres entre los que se encuentran (OIT, 2023) :

- Convenio número 100, respecto a la igualdad de remuneración (1951).
- Convenio número 111 respecto a la prohibición de la discriminación en el empleo y la ocupación (1958).

- Convenio número 156 sobre las responsabilidades familiares, que busca la conciliación entre la vida laboral y familiar (1958).
- Convenio 183 sobre la protección de la maternidad (2000).

La ratificación de estos convenios se ha hecho por parte de todos los países de América latina, México incluido; pero en la práctica esto ha tenido una aplicación muy lenta ya que la situación de las mujeres siguió estando en una posición de desventaja, tanto en salarios y la segregación ocupacional.

Debido a esto, la OIT en 2019 decretó el convenio número 190 el cual estipula acciones y políticas para prohibir legalmente la violencia y el acoso, asi como también estimular políticas pertinentes que aborden esos temas y adopten estrategias integrales mediante la aplicación de mecanismos de prevención y control, ratificado por el Senado de la República el 06 de julio de 2022.

En México, fue en el año 2003 cuando el Gobierno Federal decretó la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la cual tiene por objetivo “prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato”(p.1). En el artículo 9 de dicha ley se enlista una serie de acciones consideradas como discriminación laboral:

> “Prohibir la libre elección de empleo, o restringir las oportunidades de acceso, permanencia y ascenso en el mismo. Establecer diferencias en la remuneración, las prestaciones y las condiciones laborales para trabajos iguales. Limitar el acceso y permanencia a los programas de capacitación y de formación profesional”. (pág. 27)

En el año 2014 esta ley fue reformada con el objetivo de determinar acciones para mejorar la atención a la ciudadanía en materia de discriminación. De esta manera en el Artículo 15 Bis se enlistan una serie de medidas que se pueden implementar para contrarrestar las prácticas discriminatorias: las medidas de nivelación, de inclusión y acciones afirmativas.

Las medidas de nivelación son:

> Aquellas que buscan hacer efectivo el acceso de todas las personas a la igualdad real de oportunidades eliminando las barreras físicas, comunicacionales, normativas o de otro tipo, que obstaculizan el ejercicio de derechos y libertades prioritariamente a las mujeres y a los grupos en situación de discriminación o vulnerabilidad. (Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, 2014, pág. 39)

En cuanto al tema laboral incluyen estas medidas:

> Derogación o abrogación de las disposiciones normativas que impongan requisitos discriminatorios de ingreso y permanencia a escuelas, trabajos, entre otros, y creación de licencias de paternidad, homologación de condiciones de derechos y prestaciones para los grupos en situación de discriminación o vulnerabilidad. (pág.40)

Por otro lado las medidas de inclusión son:

> Aquellas disposiciones, de carácter preventivo o correctivo, cuyo objeto es eliminar mecanismos de exclusión o diferenciaciones desventajosas para que todas las personas gocen y ejerzan sus derechos en igualdad de trato. Las medidas de inclusión podrán comprender, entre otras, las siguientes: La integración en el diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas

> del derecho a la igualdad y no discriminación y el desarrollo de políticas contra la homofobia, xenofobia, la misoginia, la discriminación por apariencia o el adultocentrismo. (pág.40)

Por último, la misma ley declara que las acciones afirmativas son:

> Las medidas especiales, específicas y de carácter temporal, a favor de personas o grupos en situación de discriminación, cuyo objetivo es corregir situaciones patentes de desigualdad en el disfrute o ejercicio de derechos y libertades, aplicables mientras subsistan dichas situaciones; se adecuarán a la situación que quiera remediarse, deberán ser legítimas y respetar los principios de justicia y proporcionalidad. Las acciones afirmativas podrán incluir, entre otras, las medidas para favorecer el acceso, permanencia y promoción de personas pertenecientes a grupos en situación de discriminación y subrepresentados, en espacios educativos, laborales y cargos de elección popular a través del establecimiento de porcentajes o cuotas.
>
> (pág.41)

En este sentido en 2007 se creó Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, que tiene por objetivo:

> Regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo. Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el Territorio Nacional. (pág. 1)

Dentro de la misma ley, la Política Nacional de Igualdad establece las acciones para promover la igualdad de oportunidades en el ámbito político, económico, social y cultural. Dentro de las acciones y objetivos está la "Política de la igualdad entre mujeres y hombres en la vida económica nacional" cuyo objetivo es el fortalecimiento de la igualdad por lo que según el Artículo 34:

> Las autoridades correspondientes garantizarán el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo, así como el derecho fundamental a la no discriminación de aquellas en las ofertas laborales, en la formación y promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales, empresariales o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta. (Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2007, pág 9)

Este reforzamiento se lleva a cabo fomentando "el acceso al trabajo de las personas que en razón de su sexo están relegadas de puestos directivos, especialmente y evitar la segregación de las personas por razón de su sexo, del mercado de trabajo" (Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2007, Pág.9)

Aunque a pesar de la existencia de estas leyes y políticas, las prácticas discriminatorias no han desaparecido totalmente, por ello el gobierno ha desarrollado una norma que las empresas pueden implementar de manera voluntaria, que es la Norma Mexicana NMX R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, cuyo objetivo de esta certificación es que se integren, implementen y ejecuten en los procesos de gestión y recursos humanos para erradicar toda forma de discriminación y violencia y está dirigida a

todos los centros de empleo ya sean públicos o privados, siendo ejes principales: implementar en sus procesos la perspectiva de género y no discriminación en sus procesos, erradicar la violencia laboral y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida privada y el trabajo (Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-Secretaría del trabajo y previsión social, 2015).

1.4 Mujeres ejecutivas

Según Zabludosky (2013) los puestos ejecutivos son aquellos cuya actividad es la administración, planeación y conducción de una organización y los ocupan las personas que se encuentran en la parte superior de la estructura organizacional y normalmente tienen subordinados. La funcionaria(o) ejecuta las resoluciones del consejo de administración y toman decisiones estratégicas funcionales para la empresa asumiendo las responsabilidades y los riesgos (Dillanes et al., 1998; Martínez Vázquez, 1996, 1999 y 2001; Villasmil, 2007; Serna, 2003b; Woodrow, 1982; Zabludovsky, 2007 en Zabludovsky, 2013).

Por otro lado, en los niveles intermedios se encuentran los puestos gerenciales que generalmente implican la toma de decisiones a menor escala y llevan el liderazgo del trabajo de por lo menos una(un) subordinada(o)" (Zabludovsky, 2013). Se tratan de cargos que abarcan distintos niveles ocupacionales como los de directoras(es), gerentes, administradoras(es), ejecutivas(es), jefas(es) de oficina y similares (Dillanes 1996; Dillanes et al., 1998 citados en Zabludovsky (2013).

Según Zabludovsky (2013) las mujeres que ocupan puestos ejecutivos suelen tener una escolaridad alta, generalmente licenciatura o algún posgrado, siendo la Licenciatura en Administración, una de las carreras más estudiadas por las mujeres. También señala que las mujeres que vienen de un nivel socioeconómico de medio a alto y las egresadas de universidades privadas son el porcentaje más alto en estos puestos, donde se marca una relevancia en el tipo de relaciones que se hacen en esas universidades, teniendo ventaja

sobre hombres de escuelas públicas.

El número de mujeres es menor entre los puestos directivos del sector privado que en el sector público, y la mayoría de las profesionistas y gerentes se concentra en el tercer sector de agencias no gubernamentales o privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud, educación y cultura, tales como librerías, museos, organizaciones artísticas e instituciones (Zabludovsky,2013).

Según Garrido (2015) un estudio hecho por Serna en 2003 indica que para ese año la incursión de las mujeres a puestos directivos era muy reciente, esto sucedía a medida en la que las mujeres de sectores acomodados estaban más preparadas profesionalmente. Lo que puede significar que las mujeres han tenido que echar mano de redes de apoyo o de otros recursos para poder sobrellevar el trabajo, la maternidad y las responsabilidades domésticas. De manera contraria, Garrido también señala estudios en Chile en los que se encontró que hay mujeres con preparación, experiencia y participación en puestos ejecutivos que al momento de ser madres renunciaron a la vida laboral.

En este sentido, es importante mencionar un estudio comparativo realizado por Garrido et.al. (2015) donde se analizaron tres investigaciones: uno llevado a cabo en 1997, el segundo en 2003 y el tercero en 2012, con el objetivo de ver las transformaciones de las situaciones y condiciones de las mujeres en el trabajo respecto a la interacción trabajo-familia, que se clasificaron en una serie de variables y por medio de un análisis de contenido se encontró que el trabajo sigue siendo una prioridad para las mujeres, siguen teniendo redes de apoyo para el cuidado de los hijos así como involucramiento de la pareja en esta tarea, sienten dudas al decidir tener hijos, experimentan sentimientos de culpa al no poder atender completamente a sus hijos. En cuanto a la percepción de los roles tradicionales se encontró que el hombre sigue considerándose como principal proveedor, ya que en ciertos casos al momento en el que su pareja llega a tener un ingreso más alto se generan conflictos que pueden llevar a la separación, y a la mujer se le sigue considerando en el rol de madre-

esposa por lo que su carrera profesional queda en segundo plano. Por otro lado, las ejecutivas reconocen que persiste la discriminación de género en las empresas, ya que es más difícil la promoción de mujeres, considerando que tienen maneras de ingresar, trabajar y ascender diferentes a la de los hombres. Por último un hecho relevante que cambió fue un mayor apoyo por parte de las empresas en cuanto a flexibilización laboral, como el home office (trabajo desde casa), trabajo compartido y parcial.

1.5 Cultura Organizacional

Definición.

La cultura organizacional ha sido ampliamente documentada para comprender el comportamiento dentro de las organizaciones, siendo un factor importante en el desarrollo y adaptación de las mujeres en los centros laborales, y también porque está permeada de aspectos culturales de la sociedad y diversos autores han dado su propia definición.

Según Hellriegel (2009) la cultura organizacional:

> "Refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. La cultura organizacional incluye la comunicación, el lenguaje que se utiliza dentro, las normas, los valores y la filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia, así como los procesos internos, las reglas de convivencia y las formas de relacionarse entre todos los integrantes de la organización".

Otra definición dada por Hellriegel (2009) Patrón de supuestos básicos compartidos que ha aprendido un grupo, conforme solucionan sus problemas de adaptación hacia el exterior que esta en consstante cambio asi como de de integración hacia el interior, estableciendo relaciones y dinámicas de comportamiento, y por lo tanto para ser enseñado a sus miembros

como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Por otro lado, Ritter (2008) define: “La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”(p.41).

Como se presenta en las definiciones anteriores, la cultura abarca muchos aspectos, tanto a un nivel de interacción y de contexto, siendo variadas pero coincidiendo en que son procesos de socialización y adaptación. En este sentido, sería importante explicar cómo la cultura organizacional se forma y se mantiene, mediante la adaptación y la integración.

Ritter (2008) le ha dado un papel fundamental a los cambios económicos como lo es la globalización y la competitividad, cambios sociales y tecnológicos a la supervivencia de las empresas, por lo que éstas tienen que estar en constante cambio mediante el aprendizaje continuo del exterior, es decir deben de tener una adaptación exterior, mediante estrategias por parte de los niveles gerenciales que fomenten los valores y prácticas para adaptarse.

Por otra parte, la cultura necesita lograr una integración al interior, es decir, “significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización” (Hellriegel, 2009, p.461) la cual se puede alcanzar por medio de prácticas cotidianas para mejorar el clima laboral, por ejemplo: manteniendo buenas relaciones de trabajo, desarrollando significados compartidos, estableciendo criterios para la pertenencia a grupos y equipos, definir cómo se adquiere el poder o estatus y establecer sistemas de recompensas.

La cultura puede verse como un marco común de referencia, que cumple con diversas funciones dentro de la organización, Ritter (2008) enlista cuatro principales:

1. Identificación: Es la identidad de la empresa, que la hace diferente a las otras. Esto permite que la empresa sea reconocida por terceros, así mismo sirve para que sus integrantes se identifiquen con ella.
2. Integración: Es la función que genera una unión entre las personas pertenecientes a

una empresa, es decir un acuerdo y entendimiento común.

3. Coordinación: Cómo se organizan y se coordinan en cuanto a la aplicación de normas y valores.
4. Motivación: Sirve como fuente de motivación de las personas dentro de la organización, legitimando acciones que se llevan a cabo hacia el exterior.

Se puede decir que debido a estas funciones se definen los límites de la organización, control y guía de comportamientos y actitudes, hay un sistema de control hacia las acciones de las personas, genera una cohesión y un clima laboral donde todos se identifican con sus compañeros y con las prácticas de la organización, por lo que también se llega a generar satisfacción laboral.

1.5.1 Niveles de la cultura organizacional

La cultura, al estar compuesta por prácticas, ideologías y costumbres se ha dividido en varios niveles para su estudio, dependiendo de la profundidad será la facilidad con la que se podrá implementar un cambio cultural, Hellriegel (2009) y Schein hacen una división respectivamente:

Tabla 1

Niveles de la cultura Organizacional

Niveles	Descripción
Filosofía y los supuestos básicos compartidos	Son aquellas creencias sobre la realidad y la forma en que se hacen las cosas que según Zepeda (2017) influyen sobre las percepciones, pensamientos y sentimientos de quienes la integran, que pueden provenir de un contexto cultural nacional, étnico, religioso, político, institucional o personal
Valores y sentimientos colectivos	Lo considerado correcto, normal o valioso, éstos orientan los comportamientos de los individuos y que difícilmente cambian en la organización
Conductas compartidas	En este nivel están incluidas las normas, tienen mayor visibilidad y son más fáciles de cambiar
Símbolos culturales	Es el nivel más superficial, incluye el lenguaje cotidiano, objetos físicos que reflejan la cultura

Nota: Hellriegel (2009). Comportamiento organizacional. (2da ed). Pearson

Tabla 2

Capas de la cultura organizacional

Capas	Descripción
Capa I. Artefactos y creaciones	Creaciones visibles, documentos, mobiliario, división de jerarquías, patrones de comportamiento visibles
Capa II. Valores	Deseos, necesidades conscientes y afectivos
Capa III	Premisas de comportamiento, desempeño y relaciones humanas

Nota: Ivancevich, J., Konospaske R, Matteson M. (2006). Comportamiento Organizacional. (7ª edición) McGraw-Hill.

Se puede observar que los autores hacen una división similar partiendo desde lo más perceptible hasta lo más profundo de una cultura, solo que Heriegell considera un nivel más, que son las conductas regidas por las normas

1.5.2 Perspectivas teóricas

Varios han sido los abordajes que han descrito la cultura organizacional (CO). Se describirán los principales a continuación, para saber qué los caracteriza y cómo la CO condiciona los comportamientos y decisiones de las personas dentro de las empresas así como sus experiencias en las mismas lo que podrá servir para entender estás para fines de la presente investigación.

García (2005) describe la CO como una variable que se divide en dos partes (externa e interna):

Una variable interna en la organización es vista como un instrumento social, al ser productoras de cultura, creada por valores y creencias compartidos por los miembros; desde esta perspectiva se considera que la cultura es una variable que puede cambiarse.

Hay formas que crean la cultura organizacional, en especial en parte de los

directivos(as), en aquello que controlan y su forma de reaccionar cuando hay problemas o crisis, en cómo se moldean los roles y enseñan a los equipos o demás integrantes, los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción y separación, así como ceremonias o ritos realizados (Hellriegel, 2009). Otros autores como Zepeda (2017) incluyen las recompensas, sanciones y procesos históricos dentro de la organización.

Como variable externa la CO se entiende a una manifestación de una cultura más amplia dentro de la organización gracias a los miembros que traen consigo la influencia cultural de instituciones: familia, religión, educación (García, 2005). “La cultura nacional es entendida a modo de «gramática» que da forma y sentido a las prácticas de los actores organizacionales, en tanto constituye un «referencial de sentido»” (D´Iribarne 1989, citado en Frassa 2010, p.78). Por lo que la cultura a nivel macro tiene un gran efecto en el comportamiento y creencias de las personas. Bajo esta perspectiva se ha clasificado la cultura organizacional en varias dimensiones que han dado lugar a variados estudios transculturales, que van a dar una idea de cómo las culturas organizacionales van variando según la nación y también para saber qué caracteriza a las de México, ya que todavía es un país con una cultura muy conservadora en muchas regiones y que definitivamente afecta a las relaciones y procesos dentro de los centros laborales, y para posteriormente compararse con los resultados de esta investigación; uno de los estudios más citados ha sido Hofstede que en 1980 (citado en Chiavenato 2009) planteó cuatro dimensiones en las que describen el tipo de cultura de las organizaciones :

Tabla 3

Dimensiones culturales según Hofstede

Dimensiones	Descripción
La distancia del poder:	La medida en la que se acepta una distribución desigual entre jefes y subordinados.
Masculinidad versus feminidad:	Hace referencia a la preferencia por valores considerados "masculinos" como la asertividad y la materialidad.
Evasión a la incertidumbre:	Se refiere al deseo de estabilidad; Hofstede lo definió "como el grado en el cual las personas en un país prefieren situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas". "Una alta evasión a la incertidumbre indica que los ciudadanos del país tienen una baja tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad" (Farías, 2007).
Individualismo contra colectivismo.	La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo (Hofstede, 1994 citado en Farías, 2007)

Nota: Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2da ed) Mc Graw Hill.

El autor realizó un estudio transcultural en 52 países, el objetivo era ver cómo influía la cultura de cada país en la de la organización, cuyos resultados variaron entre los diversos países, México incluido, el cual tuvo altos índices en la dimensión de "masculinidad" y en la "distancia al poder".

Trompennars (en Chiavenato, 2009) hizo un estudio parecido con 28 mil personas de distintos países, en el cual identifica 5 dimensiones diferentes:

Tabla 4

Dimensiones culturales según Trompennars

Dimensiones	Descripción
Individualismo contra colectivismo.	Referente a la costumbre cultural de actuar de manera grupal o individual.
Neutralidad contra afectividad	Referente a la apertura emocional. La neutralidad es cuando las personas limitan su expresión emocional a su círculo social cercano; mientras que la afectividad se refiere a cuando hay una mayor expresividad.
Relaciones específicas contra relaciones difusas	Contraste entre relaciones donde las personas son directas, abiertas y extrovertidas, quienes separan la vida laboral de la personal, suelen dejar de lado los títulos y relaciones difusas donde son más cerradas e introvertidas, mezclan vida laboral con personal, suelen respetar los títulos de las personas, su edad y conexiones.
Realización personal contra atribución	La realización personal, se refiere a cuando el status se basa en los propios logros de las personas, en la de atribución el estatus se basa en atributos o condiciones como el sexo, edad, escolaridad, conexiones personales, etc.
Particularidad contra universalidad	Hacen referencia a poder aplicar reglas y procedimientos en cualquier lugar o preferir aplicar. ideas o practicas según el contexto y la relaciones

Nota: Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2da ed) Mc Graw Hill.

En este último estudio de Trompennars, también se incluyó a México, cuyo resultado resaltó que es una cultura caracterizada por el particularismo, el individualismo, la afectividad, relaciones difusas y que tiende a basar el estatus de las personas en la realización personal como de atribución. En los países que enfocan el estatus en el logro personal, las mujeres y otras minorías se encuentran en más niveles del centro de trabajo, mientras que en países donde el estatus se basa en la posición, la fuerza de trabajo es

predominantemente del género masculino.

Según estas perspectivas la cultura organizacional es un reflejo de la cultura general de una sociedad. México, al ser un país caracterizado por mantener aún creencias tradicionales muy arraigadas, se ubica en el nivel más profundo de la cultura organizacional, por ende, sigue teniendo una resistencia al cambio muy fuerte; ya que estas creencias siguen dando lugar a prácticas excluyentes, a pesar de las muchas leyes que existen.

Otro abordaje que explica a la cultura organizacional, deviene de una perspectiva interaccionista que "se establece entre una concepción de cultura como «enraizada» en las interacciones de los sujetos o grupos que conforman la organización (algo que «se es»)" (Frassa, 2010,p.78).

La cultura organizacional bajo la mirada interaccionista según García (2005) es una realidad construida, una producción social donde "los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez esta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas"(p.168).

"Los significados no están situados al nivel de los procesos individuales internos ni en los confines del contexto cultural, sino que son construidos como producto de las interacciones sociales y de los procesos institucionales" (Lee, 2000 y Silverman, 1971 citados en Frassa, 2010,p.80).

Por lo que estas acciones cotidianas construyen significados que se institucionalizan y estabilizan, aunque al mismo tiempo se trasforman cuando el contexto así lo requiere y se empiezan a construir nuevas realidades. Esta perspectiva apunta a que las organizaciones cuentan con prácticas cuyo objetivo es crear subjetividades y significados que responden a un orden hegemónico, cuyo origen son los grupos con mayor poder político, cultural y económico.

1.5.3 Cultura, selección e integración

Existen procesos que son influidos por la cultura organizacional y que están impregnados

de las creencias y prácticas que la conforman, como el reclutamiento y la selección de personal, siendo un tema relevante porque en este proceso es cuando el techo de cristal se hace más presente; ya que hay muchos criterios para decidir a quién le son otorgados los puestos.

Según Hellriegel (2009) la cultura organizacional y sus características tiene un impacto en los criterios de decisión al momento de asignar a las personas a puestos específicos, quiénes reciben aumentos y promociones, quiénes son separados de la organización entre otros. Se suelen elegir personas que emparejan con los valores de la organización, también se despiden o renuncian aquellas que no lo hicieron, así mismo dentro de este proceso puede verse quienes poseen ciertas ventajas sobre otros o si hay prácticas discriminatorias en la contratación o promoción.

Otro proceso donde la cultura tiene un efecto en las personas, es justo cuando son de nuevo ingreso en la organización; y cuando la persona ingresa empieza la llamada socialización, que según Ritter (2008) pasa por tres etapas para acoplarse y adoptar esa cultura:

La primera etapa “antes del ingreso” se refiere a que la persona tiene sus propios valores y creencias.

La segunda etapa “Encuentro” sucede cuando la persona reconoce a la organización y su cultura, y reconoce si sus expectativas correspondan o no a ella. Si no es así, la persona comienza su socialización, donde adopta las suposiciones que más le convengan dentro de la organización.

La tercera etapa “metamorfosis” es cuando por fin la persona internaliza esas creencias, actitudes y normas, desempeña bien su rol y conoce bien los criterios de un buen desempeño.

Por otra parte esta socialización puede ser formal o informal según Schein citado en Ritter (2008). La primera consta de prácticas como inducciones, seminarios, capacitaciones, rituales donde se explica formalmente cómo deben comportarse; mientras que la segunda

consta de una socialización más natural sin prácticas ya prescritas, y va sucediendo mientras interacciona con otros compañeros. En la informal se ha descrito que las mujeres que entran a una cultura masculina pueden adoptar una posición de “aliada” con los demás para ser aceptada o al contrario pueden recurrir al aislamiento, ya que sus valores y expectativas no concuerdan con los de la empresa ni con sus compañeros.

1.5.4 Cultura organizacional e igualdad de género

La cultura de las organizaciones varia de una a otra debido a varios factores como el giro, región ó demografía, pero también pueden ser parecidas en varias prácticas debido a los roles sexuales generalizados en toda la sociedad, que como se mencionó, generan una desigualdad entre los sexos. Es por eso que en los últimos años se ha hecho un esfuerzo para contrarrestarla utilizando ciertas medidas y herramientas.

Una de las herramientas es la llamada equidad de género que es “un conjunto de reglas que permiten la igualdad de participación de hombres y mujeres en su medio organizacional y social con un valor superior a las establecidas tradicionalmente, evitando con ello la implantación de estereotipos o discriminación,” (Comisión Nacional de Mejora Regulatoria, 2012). Se considera una medida dirigida a compensar las desigualdades históricas y sociales, procura un cambio socio-cultural tomando en cuenta las necesidades y diferencias de cada género (Instituto Nacional de las Mujeres, 2007).

La cultura organizacional, al estar inmersa en una sociedad de dominio masculino, tiene una gran influencia en los tratos diferenciales hacia las mujeres, ya que reproduce los roles tradicionales “femeninos” y “masculinos” (Zabludosvky, 1998). Por lo que la cultura mediante sus prácticas marca profundamente estas diferencias, entre ellas la idea de que los cargos gerenciales están hechos para hombres; prácticas como la distribución y jerarquización de tarea con base en el género, patrones para compensar los desempeños de las mujeres y hombres, la nula flexibilidad de horarios, la estructura piramidal y las

características de esos puestos al ser de tiempo completo.

En la mayoría de las empresas se requiere que las personas trabajen tiempo completo y/o cumplan horas extras. Según Sabattini y Crosby (2009) las personas no pueden cumplir estas condiciones laborales e históricamente las mujeres, debido a la exigencia que les demanda su rol de maternidad o las responsabilidades domésticas, que en su mayoría siguen recayendo en ellas; presunción que también está presente en casi todas las personas que integran la organización incluyendo la alta gerencia, por lo que las mujeres ejercen una doble jornada. Por ello muchas empresas han decidido implementar políticas y prácticas "work-life" que son aquellas en las cuales se da cierta flexibilidad y permisos para conciliar la vida personal o familiar y el trabajo. Las mismas autoras indican también que es necesario que los centros de trabajo permitan la flexibilidad para que todas las personas tengan las mismas oportunidades, importante para el avance profesional de las mujeres, y de paso también favorecería para que los hombres puedan dedicar más tiempo a sus responsabilidades familiares.

Sabattini y Crosby (2009) señalan que es preciso no solamente implementarlas, sino que debe haber un cambio cultural para que haya una real equidad de género y las restricciones invisibles con las que se encuentran las mujeres dejen de ser un impedimento para su crecimiento y permanencia en los lugares de trabajo. Aunque estas políticas siguen siendo medidas temporales para madres y padres y funcionan bajo la premisa de que el empleado perfecto es el que siempre prioriza el trabajo sobre la familia y en general su vida personal, lo que genera que no haya un cambio más plausible en cómo se trabaja, y ellas tengan que seguir ejecutando un doble trabajo, y se siga valorando más prácticas como el "face-time" (tiempo gastado en la oficina) como el mejor indicador de compromiso y la única evidencia de que se es productivo.

Aunque en los últimos años se han promovido acciones como la expansión de tiempo en la licencia de paternidad, el teletrabajo y la lactancia en los centros de trabajo marcados

en la Ley Federal del Trabajo.

Según Zabludovsky (1998) bajo el modelo “la discriminación estadística” explican otro tipo de discriminación que es la segregación salarial, la cual se lleva a cabo mediante la “planificación salarial” por empresas en la cual los empleadores hacen una diferenciación entre las capacidades entre mujeres y hombres, asumiendo que las mujeres y hombres tienen una productividad diferente, por lo que reservan los ciertos puestos para cada uno.

Zabludovsky (1998) también cita el trabajo de Anne Morrison en Estados Unidos, quien enlistó los principales situaciones con los que se encuentran las mujeres como a continuación se mencionan:

1) Los prejuicios que llevan a tratar las diferencias como debilidades;

2) la pobreza en la planificación de los cargos y carreras;

3) un ambiente aislado y hostil para los ejecutivos que se salen de las líneas tradicionales;

4) falta de seguridad en los criterios organizativos;

5) la “comodidad” que produce trabajar con personas similares, que se opone a la diversidad;

6) dificultades para el balance de la carrera y la familia (Morrison, 1992, p.120)

Según Arriagada(1997) ciertos estudios muestran que las empresas tienen una cultura “masculina” muy marcada en sus prácticas, que al ingresar mujeres tienen que adoptar un lenguaje y comportamientos que están aceptados dentro de la empresa para poder ser escuchadas y valoradas, y quedan imposibilitadas de desarrollarse plenamente en su puesto así como de poder tener un desarrollo profesional dentro de la organización, sumándose el hecho de que sus competencias o sus rasgos de personalidad no son considerados aptos para ciertos puestos, siendo estos determinados en los procesos de

selección. Es por eso necesario que junto con las políticas haya un cambio real en las prácticas formales e informales para que dejen de tener simbolismos sexistas, que sean justas y se pueda tener más apertura a la diversidad. Uno de los procesos que se implementan en las empresas para posicionar a las personas en ciertos puestos, en especial a las minorías que son más propensas a que se detenga su crecimiento en las empresas, es el mentoring que a continuación se explica.

1.6 Mentoring

Bozeman y Feeney (2007) citados en Read et al. (2019) definen el *mentoring* como "un proceso de transmisión informal de conocimiento, capital social y apoyo psicosocial percibido por el receptor como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional" (p. 17). Esto incluye interacciones y comunicaciones formales e informales entre el mentor y el aprendiz.

> "Una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia compañía, y la otra con un especial talento que interesa desarrollar en la organización, se comprometen durante un período limitado de tiempo a compartir sus vivencias y experiencias con un objetivo concreto: contribuir al desarrollo personal y profesional del mentorizado/a" (Rodriguez, 2006, citado en Medina 2015, p. 5).

Según Ehrich (2008) el mentoring es un programa que suelen implementar las organizaciones como acción afirmativa para mejorar el desarrollo y oportunidades de los grupos minoritarios, aunque en general cualquier persona puede ser parte de él. Al tener por objetivo el desarrollo de los trabajadores, este debe ser a nivel psicosocial y profesional. Los mentores deben proveer protección, retroalimentación, consejo, tareas retadoras, coaching, así como sentido de competencia, efectividad y apoyo. Según Rose y Cotton (1999) el éxito

y las funciones desempeñadas dependen también de múltiples factores como la posición del mentor, el tipo de relación y el sexo de las personas, por otro lado las funciones psicosociales dependen de la calidad de la relación y el vínculo emocional, que no siempre es estrecho.

Se identifican dos tipos de mentoring; el informal y formal. Según Rose and Cotton (1999) entre ambos hay diferencias tanto en todas las etapas de la relación, desde que inicia, su desarrollo y los resultados obtenidos. El primero se caracteriza porque surge de manera espontánea, por medio de identificación mutua, suelen tener larga duración, normalmente los protegidos escogen mentores que son vistos como modelos a seguir y estos eligen a quienes suelen tener un potencial alto, según su percepción y se crea un fuerte vínculo emocional lo que facilita el desarrollo exitoso del mentoring. Estas relaciones suelen tener resultados fructíferos a largo plazo, en cuanto a compensaciones o promociones. “Se ha encontrado que los mentores informales patrocinan a sus protegidos en posiciones ascendentes, les dan asignaciones desafiantes "extensas" y los protegen de las fuerzas adversas en la organización” (Kram, 1983; Scandura, 1992 citados en Rose and Cotton, 1999)

Mientras el mentoring formal lo establece la organización, suelen ser de corta duración, los objetivos son fijados desde el principio y los mentores son asignados por la gerencia. Los mentores suelen entrar en estas relaciones sólo por cumplir con la organización, no por alguna motivación o identificación con algún “*mentee”* o aprendíz. Las relaciones suelen ser menos efectivas debido a su duración ya que las actividades entre ambas partes no van más allá que lo que dicta el programa. Por lo que se ve limitada la generación de confianza y apoyo socioemocional (Rose and Cotton, 1999).

Ya explicados los tipos de relación; se ha demostrado que hay una diferencia en las experiencias entre hombres y mujeres, tanto en la estructura y evolución de la relación del mentoring en general.

Read et al. (2020) dice que las actividades y la duración del mentoring son variadas

dependiendo de los intereses de las partes involucradas. Según este autor, tanto mujeres como hombres están en contacto con mentores; pero asegurar uno puede ser más difícil para ellas y los beneficios pueden ser menores, ya que cuando se da la relación entre un mentor y una trabajadora, las relaciones de poder se acentúan más y se suele tener un rol más pasivo, “por lo que no demuestra sus capacidades y habilidades y el mentor asume un papel paternalista y por lo tanto no espera nada del mentee” (Ehrich,2008, p.476). Debido a las dinámicas de poder que se crean en estas relaciones es preciso lograr que sean más igualitarias. Esto puede suceder si se les concede más poder a los mentees en cuanto a definir los parámetros, lo cual requiere que los mentores los estimulen para tener más responsabilidad en la toma de decisiones, lo que permitirá crear una relación basada en confianza y respeto, dejando atrás las típicas relaciones de mentoring, que se caracterizan por ser masculinas y promover la jerarquía de género (Elrich, 2008).

Por otra parte, según Rose & Cotton (1999) en las relaciones informales los mentores prefieren elegir a mentees de su mismo sexo, debido a que hay una mayor identificación con ellos y también a que últimamente hay una mayor visibilidad del acoso lo que podrían percibir como un riesgo o desventaja al aceptar a una mujer. Así mismo según Medina (2015) las mujeres no los eligen porque se puede generar una malinterpretación por el resto de los compañeros. Debido a esto, ellas suelen elegir mentoras, siendo esto un problema en organizaciones de dominación masculina, donde escasean mujeres que puedan desempeñarse como mentoras.

Las organizaciones implementan programas de mentoring para impulsar el desarrollo de las mujeres y para contrarrestar el poder de las redes orgánicas que los hombres todavía generan y controlan en las organizaciones (Barrió M. et al. 2003) y para crear redes más igualitarias, donde se tomen en cuenta a ambos sexos para promociones.

Según Medina (2015) el hecho de que las mujeres estén inmersas en el mentoring permite que haya un proceso de socialización entre ellas para la creación de grupos de

apoyo y una formación en liderazgo, además de dejar un legado a las nuevas generaciones y se abran paso a organizaciones donde tomen decisiones y sean incluidas en la formación de redes de poder. Aunque el mismo autor sostiene que esta posibilidad puede verse mermada debido al aislamiento de las mujeres líderes quienes con el paso del tiempo se vuelven renuentes a ser mentoras o apoyar a otras mujeres.

1.7 Hacia nuevos liderazgos

El acceso a puestos directivos también se ve condicionado por estereotipos que influyen en la manera de percibir el liderazgo. Todavía recientemente al liderazgo ideal o aceptado en las organizaciones se le atribuían valores y actitudes percibidas como "masculinas".

> "Los valores organizacionales que subyacen al estilo masculino son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control frente a los valores del estilo femenino que potencian la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad, el desarrollo del equipo, las relaciones personales y la inclusión". (Barrió M. et al., 2003, p. 274)

Por otro lado, los valores considerados más femeninos se han dejado de lado ya que parecen no ser útiles al momento de tomar decisiones y coordinar a otras personas.

Según Ramos 2005 (citado en Nava, 2016). Las empresas, bajo la cultura masculina, tienden a seleccionar a mujeres que se adaptan a ese modelo, lo que conlleva a que no se perciban diferencias entre el estilo de liderazgo de hombres y mujeres. Tradicionalmente las mujeres son las que tienen que adoptar liderazgos masculinos, pero con el reconocimiento de otro tipo de liderazgos enfocados a las relaciones, esto ha ido cambiando a lo largo del

tiempo, debido también a los cambios económicos y a la globalización.

Según Ramos (2002) citado en Barrió M. et al. (2003) muchos estudios indican que el estilo de liderazgo de las mujeres directivas presenta una clara tendencia al estilo transformacional que se caracteriza por la orientación hacia las personas, por motivar el trabajo y hagan sus labores en favor de los objetivos comunes, por el apoyo mutuo.

Varios autores han planteado que el liderazgo transformacional es el más eficaz para que este tenga un resultado positivo en las personas.

> "El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más, y por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo" (Barrió M. et al., 2003, p. 274)

Según Lussier R. y Achua C. (2011) los líderes con este estilo (transformacional) influyen en sus subordinados para hacer el cambio del enfoque de intereses personales a uno de intereses colectivos. Por lo que puede verse que este tipo de liderazgo junta aquellas habilidades tradicionalmente "femeninas.

Es importante que las organizaciones continúen con el cambio cultural donde las mujeres ejerzan y formen su propio liderazgo que impliquen otros comportamientos y que puedan generar otro tipo de efecto en las personas. Para esto es necesario que una cantidad mayor de mujeres se postulen a posiciones de liderazgo, que por supuesto supone que haya una serie de cambios en el contexto de la empresa y la vida privada de las mujeres.

Estos antecedentes plasman el cambio del contexto laboral de México, que tuvo como consecuencias prácticas de discriminación hacia las mujeres, que se han

intentado erradicar mediante leyes, pero a nivel de interacción social ha sido un cambio más prolongado y difícil de reconocer, por lo que hacen necesaria continuar la investigación respecto al tema, indagar en cómo han cambiado en los últimos años los valores, las prácticas, las creencias y si realmente el techo de cristal se sigue expresando como hace unos años.

Capítulo II
Techo de cristal

Una revisión general de los antecedentes históricos, sirve para conocer sus causas y entender cómo históricamente se fue originando el problema. Hechos que han permanecido quizá de manera más sutil hasta nuestros días y se refleja en fenómenos sociales como el techo de cristal, entendido como la dificultad de ascender en la piramide organizacional gracias a barreras culturales.

2.1 División sexual del trabajo

Las relaciones entre mujeres y hombres a lo largo de la historia se fueron formando bajo un sistema sexo/género basado en la diferenciación sexual, por medio de un proceso social que fue tomando significado y que creó un sistema de dominación de los hombres sobre las mujeres: el patriarcado, ya definidio anteriormente, el cual marcó la diferencia sexual por medio de la valoración desigual de poderes de los géneros, entre ellos el poder social (Lagarde, 1997); reforzado por las religiones, costumbres, prácticas y creencias, que se generalizó y se expresó en casi todas las sociedades del mundo de diferentes maneras. Esta dominación se expresó en un control especialmente en lo referente a la reproducción. “El control de la actividad reproductora de la mujer y, más concretamente, de la sexualidad femenina es una de las expresiones más evidentes del dominio del hombre sobre la mujer” Benería (2019, p.54), que afectaría de manera importante el papel de las mujeres en la sociedad.

> “El control de la reproducción se produce en dos planos: el privado y el público. Aunque sus límites no son fáciles de definir, se puede decir que el nivel privado tiene sus raíces en la familia y corresponde al repertorio de

> costumbres, tradiciones y otras expresiones de relaciones sociales de la sociedad civil. Incluye ideologías y creencias y está reforzado por instituciones de apoyo, como los sistemas de herencia, la religión, los medios de información y la familia misma. El nivel público, por su lado, tiene que ver con el aparato del estado y otras instituciones que se ocupan del orden y del poder político". (Beneria,2019, p.56)

Con "reproducción" el autor se refiere al mantenimiento de un sistema social, y esto es una base de cómo se ha organizado el trabajo para la subsistencia y supervivencia a lo largo de la historia. Cuya estructura le ha dado a la mujer un lugar inseparable a su condición biológica:

> "La razón de esto se encuentra en el papel reproductor de la mujer, ya que esta función biológica insustituible ha sido la base de la asociación de la mujer con el cuidado de los niños y con otras tareas relacionadas con el mantenimiento cotidiano de la fuerza de trabajo." (Beneria, 2019, p.59).

De aquí deriva la división sexual del trabajo que es algo que esta más allá de una mera división instrumental en tanto ayuda a hacer vigentes las relaciones de dominación y subordinación al crear estructuras sociales de privilegio y discriminación (Molyneux 1979 citado en Rodriguez y Cooper, 2005), que se expresó en la exclusión de las mujeres en actividades de la vida pública y su instrucción para la vida reproductiva, asignando a las mujeres el espacio privado, donde su capacidad reproductora es su única función que por supuesto incluye el trabajo doméstico, mientras que los hombres se dedicaron a la producción social. "La división socio-sexual del trabajo es un fenómeno histórico y social, puesto que se transforma y se reestructura de acuerdo con la sociedad de la cual hace parte en un determinado período" (Mazzei, 2013, p.131)

Según Rodríguez D. et al. (2009) esta división se hizo a partir de la Revolución industrial, cuando se marcó el fin del modo de producción doméstica que es una sociedad premercantil que produce valores de uso en actividades relacionadas con la casa y la familia, donde no había una marcada división del trabajo y se producían valores de uso; y surgió el modo de producción capitalista donde el trabajo doméstico quedó condicionado a ella, ya que esta logró consolidarse debido a la producción de bienes no mercantiles que se dan en el hogar lo que también permitió que los trabajadores se incorporaran a la industria y siguiera la reproducción social. En ese momento es cuando el trabajo doméstico se minusvalora debido a que no se obtiene una remuneración monetaria. Desde el punto de vista Marxista en el actual sistema capitalista, las relaciones desiguales de género se han mantenido, ya que hay una relación estrecha entre la producción y la reproducción, donde esta segunda es indispensable para la fuerza de trabajo necesaria para el funcionamiento de la producción social.

Según Lamas (2013) las relaciones de sexo/género se han configurado desde muchos siglos atrás, se ha heredado a traves de las generaciones la manera en cómo se organiza la sexualidad, lo masculino y femenino, ya que muchas otras prácticas de dominio masculino existían en otras sociedades y economías, por lo que los sistemas económicos como en los últimos siglos el capitalismo sólo ha acomodado éstas a su proceso de producción.

Como señaló Mazzei en 2013, las actividades no remuneradas realizadas por el ama de casa como, por ejemplo, la alimentación, el cuidado de la ropa, la limpieza de la casa, etcétera; tienen un papel importante en la reducción en los costos de la reproducción de la fuerza de trabajo, manteniendo su propio valor en niveles más bajos. De esta manera se genera mayor plusvalía, ya que las empresas obtienen beneficio de ese trabajo no asalariado, ya que mantiene a la fuerza de trabajo al mismo tiempo que permite el reemplazo de ésta al paso del tiempo.

De esta manera a lo largo de los siglos las mujeres no tuvieron representación en ningún área de la vida pública ni económica, independientemente del sistema económico que prevaleciera. Ya en la era moderna donde los hombres habían adquirido derechos civiles y políticos, ellas seguían sin tener una representación en la vida pública. Es hasta el siglo XIX cuando el movimiento feminista empieza a cobrar poder en Europa y posteriormente en Latinoamérica.

En México fue hasta el siglo XX cuando poco a poco se fueron reformulando leyes como el divorcio y posterior el derecho a votar y ser votadas (Comisión Nacional de derechos humanos, 2023) . Se obtuvo el derecho a formar parte de la vida productiva, primeramente, en el magisterio, después poco a poco las mujeres se fueron abriendo camino en otras profesiones, conforme fueron incorporándose a la educación superior. Aunque según Benería (2019) el trabajo femenino se había caracterizado por estar ligado a la maternidad y al trabajo doméstico, subordinado al trabajo del hombre, que es poco permanentes y con una remuneración relativamente baja. Aunque en los últimos años esto ha ido disminuyendo, gracias a leyes para la no discriminación y el cambio cultural respecto al papel de las mujeres, que se ha visto más marcado en las zonas industrializadas.

> La división socio-sexual del trabajo, tanto en la esfera doméstica como en la productiva, expresa una jerarquía de género que, en gran medida, influencia en la descalificación del trabajo femenino asalariado, en el sentido de la desvalorización de su fuerza de trabajo y, consecuentemente, desencadena una acentuada precarización femenina en el mundo productivo. (Mazzei, 2013, p. 131)

Es por eso que a pesar de los avances logrados a nivel constitucional, los trabajos dirigidos hacia las mujeres han sido caracterizados con menores salarios, de medio tiempo y

en niveles operativos, ya que según Molyneux (1975 citado en Rodríguez y Cooper, 2005) el trabajo femenino ha sido visto como secundario por lo que el desempleo de las mujeres se le ha dado menos importancia, aparte de traer un beneficio para el estado, ya que ellas en esta condición siguen manteniendo el trabajo doméstico a costos mínimos.

Ahora bien, esta división al tener un trasfondo ideológico, se expresa en el pensamiento social de una sociedad; como dice Benería (2019). “Las relaciones primarias de subordinación/dominio entre los sexos se sitúan en la esfera reproductiva del hogar. Las relaciones familiares patriarcales y la socialización de varones y mujeres en roles diferentes tienen su expresión más fundamental en el plano de la familia” (p. 58). Por lo que desde la socialización a tempranas edades se van formando identidades y roles diferenciales, cuyo propósito es reproducir y mantener estas relaciones de poder, al mismo tiempo que lo refuerzan las instituciones sociales, desde la familia, el sistema educativo y político. Según Osborne (2004) la sociología feminista apunta que los “intereses de las personas responden más bien a su experiencia y a su ubicación en el mundo” (p. 171) en este sentido se puede entender por qué las mujeres se inclinan por ciertas profesiones que contrastan con los intereses profesionales de los hombres.

2.2 Género y estereotipos

La sexualidad ha sido estudiada en las últimas décadas y el género surgió como un parteaguas entre los paradigmas biologicistas y nuevas perspectivas para estudiar las relaciones entre hombres y mujeres.

Estas posturas afirman que a partir de la diferencia sexual las sociedades configuran una organización social generadora de desigualdades, entendiendo que ésta permea de manera completa las prácticas sexuales y afectivas de las personas, así como las prácticas económicas y sociales; que están dotadas de significados, es decir son construcciones simbólicas, que definen lo que debe hacer cada sexo.

El género ha sido definido por Martínez y Consuelo (2005):

> El conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla desde la diferencia anatómica entre los sexos para simbolizar y construir socialmente lo que es 'propio' de los hombres (lo masculino) y lo que es 'propio' de las mujeres (lo femenino). (p. 39)

Por otro lado para Lamas (2013) el género pasa a ser una forma de resaltar las "construcciones culturales", como las sociedades han creado un conjunto de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de hablar y explicar los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres.

Estas definiciones han ayudado a analizar cómo se han arraigado las creencias, cómo las personas interiorizan esos roles y comportamientos que forman las identidades de ellas mismas, si bien difieren de sociedad en sociedad, ha sido universal la división de identidades y roles entre hombres mujeres. Una definición propia es que el género son las identidades formadas históricamente que están ligadas al sexo de cada persona y dicta ciertos comportamientos para el mantenimiento de un sistema cultural y social.

Por otro lado, una perspectiva marxista sostiene que las relaciones desiguales están basadas en los sistemas de sexo/género. Como dice Herrera (2009).

> Cada sociedad poseería un sistema sexo/género particular, es decir, un conjunto de arreglos por los cuales una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana. Una estructura social construida por la cual, a partir del mero hecho biológico de la diferencia

sexual, se crean unas relaciones jerárquicas donde se señala quién debe ocupar cada espacio física y simbólicamente.(.p. 194)

Estas relaciones están basadas en los sistemas de parentesco patrilienales donde el varón sostiene el poder patrimonial y social y a la estratificación de género, que Mascia-Lees (1995, citada en Herrera) define como: “el sistema de acceso desigual de hombres y mujeres a los recursos sociales, los privilegios y las oportunidades, y el control diferenciado sobre dichos recursos y privilegios en razón de sexo”(p. 196). Es decir, a partir de cómo están jerarquizados los sexos en las actividades económicas y sociales se genera la desigualdad.

Es partir de estas concepciones de lo que significa ser hombre y mujer y de la organización social jerarquizada que se generaron expectativas del comportamiento y personalidad de los individuos. Como varios autores señalan que detrás de los estereotipos se encuentran los roles de un grupo o la división del trabajo, y según González (1999) cuando éstos cambian los estereotipos suelen cambiar junto con ellos.

Los estereotipos de género han sido estudiados ampliamente, debido a que son la génesis de la discriminación social de las que han sido víctimas las mujeres. Se darán varias definiciones para abarcar todos sus aspectos:

González (1999) los define como “Fieles reflejos de una cultura y una historia y como tales van a nacer y mantenerse porque responden a las necesidades que tiene tal contexto de mantener y preservar unas normas sociales ventajosas para él” (p. 4).

Por otro lado, Ovejero (2007) define los estereotipos como “un conjunto de creencias estrechamente relacionadas entre sí y compartidas por cierto número de personas acerca de los atributos personales que poseen los miembros de un grupo”(p. 236).

Desde un enfoque de interacción social puede decirse que el estereotipo como actitud, es un proceso donde interviene una elaboración sobre el acto social del individuo, es

decir interviene un proceso de elaboración: las personas orientan sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para ellas según y en esta elaboración entra la interacción consigo mismo y con otros: “en la vida de grupo, una persona tiene que acomodar sus propios actos a la incesante actividad colectiva (Blumer, 1982). Por lo que el estereotipo es una actitud ya sea negativa o positiva hacia cierto objeto, que dentro de la persona enjuicia, evalúa y decide qué acto hacer respecto al objeto, pero que es creado en medio de la interacción social cargado de simbolismo.

Según González (1999) el origen de los rasgos alineados con los estereotipos está en la interacción de los grupos y en los papeles que desempeñan en la sociedad. Estos roles son ejecutados de manera que las diferencias tienden a percibirse como naturales, produciéndose expectativas rígidas que se transforman en acciones sociales concretas, como la discriminación, generando también el llamado “sesgo social”.

En este sentido el prejuicio es la actitud negativa que cumple ciertas funciones sociales. Como se mencionó en la primera definición, según Ovejero (2007), las raíces sociales del prejuicio son las desigualdades sociales y la necesidad de autodefinición o identidad social principalmente.

De aquí se puede partir para mencionar los estereotipos de género que “se refieren a las características personales de las mujeres como un grupo y de los hombres también como un grupo”(Ovejero, 2007,p. 252). A partir de dichos estereotipos se ha generado un prejuicio en torno a las capacidades, atributos y habilidades de las personas según su sexo, también llamado sexismo, que es “una actitud dirigida hacia las personas en virtud de su pertenencia a los grupos basados en el sexo biológico, hombres y mujeres” (Expósito, Moya y Glick, 1998 citados en Montes, 2008,p. 11).

El sexismo se puede ver en todos los espacios de la vida cotidiana de las mujeres, y el trabajo es uno de ellos, que se presenta en una forma llamada “neosexismo” que es “la manifestación de un conflicto entre los valores igualitarios y los sentimientos residuales

negativos hacia las mujeres" (Montes, 2008,p. 13), es decir un rechazo sutil hacia las nuevas normas y acciones afirmativas que pretenden igualar las condiciones entre sexos, lo perciben como una forma de favoritismo. Esto sucede en el plano organizacional, y por supuesto que incluye la selección de carreras y las asignaciones en puestos gerenciales, ya que los estereotipos sobre el liderazgo están presentes en estas prácticas organizacionales y las características emocionales y de personalidad atribuidas al rol de líder o al poder, que encajan o están más relacionados con las características tradicionalmente consideradas masculinas; por lo que al momento que una mujer logra tener un puesto de liderazgo se le percibe negativamente para desempeñarlo.

> En general, el prejuicio contra los miembros de ciertos grupos resulta del desajuste entre los atributos que las personas atribuyen a un grupo y los atributos que creen que producirían el éxito en un rol social valorado, como han argumentado varios teóricos (Burgess & Borgida , 1999; Eagly y Diekman, 2005; Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2001 citados en Eagly y Sczesny, 2009,p. 27).

Según Eagly y Sczesny (2009), diversos estudios en los Estados Unidos, muestran que las conductas como el servicio, apoyo y reconocimiento ya se consideran como conductas compatibles con el liderazgo, aunque colectivamente se sigue viendo al líder ideal con cualidades "masculinas". De hecho según el mismo autor las personas siguen viendo a las mujeres líderes como "masculinas" más que ser consideradas líderes sin un tinte masculino. Los cambios de los roles no han sido masivos a pesar de los cambios en la población trabajadora, ya que los mismos estereotipos no han cambiado, siendo poca la evidencia que demuestran que sí.

2.3 Techo de cristal

El fenómeno del techo de cristal se reconoció en 1991 por el departamento de Trabajo de Estados Unidos, donde se dio una primera definición: “Son las barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizacionales que impiden que personas calificadas avancen en su organización hacia puestos de nivel gerencial” (U.S. Department of Labor, 1991 citado en Barreto, Ryan y Schmitt, 2009, p. 12).

Otra definición que se ha dado es que es “un entramado de obstáculos invisibles que impide a las mujeres cualificadas alcanzar posiciones de poder dentro de las organizaciones” (Roldán-García et al., 2012 citados en Camarena y Saavedra, 2018,p. 315).

Una tercera definición es la que da Agut y Martin (2007): “una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de estas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección”(p. 202).

Se le llamó techo de cristal como metáfora al fenómeno debido a que son barreras que parecieran no existir, lo que hace creer que las mujeres como grupo pueden crecer profesionalmente a la par de los hombres, debido a que legal y políticamente se tienen las mismas oportunidades las cuales eran inexistentes hace unas décadas, cuando en realidad no ha sido así.

La literatura respecto al tema ha descrito una serie de barreras dentro de la empresa que impiden el ascenso, se han dividido entre externas y ligadas al rol. Las barreras externas se refieren a aquellos obstáculos relacionados con el contexto social inmediato, algunas ya explicadas en el capítulo anterior, que son: la cultura de dominación masculina, las inexistentes políticas de conciliación familia-trabajo, la estructura organizacional segregada, el acoso laboral o *mobbing*, acoso sexual y las redes informales masculinizadas. Cuestiones

que limitan la oportunidad de desarrollo de carrera o preparación para poder desempeñar esos puestos (Agut y Martin, 2007).

En relación con los estereotipos y la cultura masculina, un estudio transcultural "confirma que el estereotipo "*think manager - think male*" (Schein, 1978; Schein *et al.*, 1989, 1996) con base en el cual se reproducen las relaciones de poder entre hombres y mujeres siendo una de las barreras más comunes que detienen su desarrollo profesional (Farquharson, 2004; Rippin, 2009 citados en Fernández et al. (2010). Es decir que las habilidades gerenciales están relacionados a los atributos masculinos, por lo tanto, los hombres son quienes han estado en posiciones de decisión, reproduciendo estas relaciones en el ámbito laboral.

Las escasas políticas de conciliación familia-trabajo también han sido una barrera que imposibilita la permanencia de mujeres en ciertos puestos, debido a que estos requieren mayor inversión de tiempo, al igual que el cuidado de los hijos y las actividades domésticas; cómo se mencionó anteriormente. Señalan Barrió M., et al. (2003):

> Para poder aprovechar este enriquecimiento, es necesario que atiendan las necesidades de sus trabajadores y trabajadoras mediante la flexibilización del sistema laboral y la aplicación de políticas de conciliación. Mientras tanto, las mujeres que intentan acceder a puestos directivos deben adoptar una serie de estrategias para superar las, todavía persistentes, barreras que se van a encontrar en su desarrollo profesional. Estrategias que incluyen la formación, tener un plan de carrera sólido, auto-conocimiento, energía y entusiasmo y, sobre todo, implicarse, ser más visibles, establecer contactos y formar parte de las redes de trabajo.(p. 276)

Otra de las barreras es el *mobbing*, el cual es más fácil de presentarse en organizaciones con estructuras jerárquicas muy marcadas, donde el techo de cristal también se hace muy presente. Según Arciniega (2012) las agresiones psicológicas se presentan de dos maneras: vienen de un superior a un subordinado, es decir de manera vertical, también llamado como "hostigamiento", o de una persona a otra con la misma posición es decir horizontal, llamado "acoso". El mobbing se caracteriza por ser continuo, y depende de la comunicación simbólica que se da entre las personas, es decir de lo que se comunica por aislar y estigmatizar a las personas. La precarización laboral, el desempleo y la competencia también han provocado que las relaciones se hayan vuelto más violentas y haya una sensación de inseguridad en los empleos.

Otra barrera es la percepción de las mujeres de no recibir apoyo para desempeñarse en un puesto gerencial. Ohlott, Ruderman y McCauley en 1994 (citados en Lupano, 2009) encontraron que las mujeres percibían que no se les apoya en términos de información, aceptación y relaciones; es decir no se les asignaban actividades que favorecieran su desarrollo de habilidades para poder desempeñar sus puestos de dirección. Sentían exclusión de las redes de comunicación y había que esforzarse más que sus iguales para tener reconocimiento.

Por otro lado, por Ryan M. et al en 2008 plantearon el modelo Género-estrés-desintificación (Barreto M. et al. 2009) que explica un fenómeno que sucede en casos de mujeres que llegan a romper el techo de cristal: Después de romperlo, se encuentran con el "acantilado de cristal", referente a cuando se seleccionan a mujeres para ocupar puestos directivos problemáticos, es decir cuando la organización está en crisis; lo que a la larga genera un malestar, estrés laboral e insatisfacción laboral lo que reduce la identificación con la organización y termina con la salida de la persona de ésta.

Ryan M. et al (2008) respaldaron esta premisa encontrando que muchas mujeres renuncian ya estando en puestos jerárquicos altos; se había considerado como causa el sobreponer las responsabilidades familiares sobre el trabajo o alguna cuestión ligada al sexo biológico, hasta que a principios de este siglo se empezó a estudiar las causas y se encontró que las mujeres que renunciaban se encontraban en posiciones gerenciales precarias y riesgosas o en áreas que estaban en crisis, donde la mayoría de personas contratadas eran mujeres, en contraste con las posiciones ligadas al éxito organizacional donde imperaban los hombres. Esto indica que la razón de dichas decisiones no es la falta de motivación, ambición o aptitud por parte de las mujeres, sino es por falta de apoyo, de ser incluidas en las redes informales (donde se comparte información necesaria para la ejecución del trabajo), el ser devaluadas o aisladas; cuestiones que normalmente caracterizan a esas posiciones.

Al respecto Osborne (2004) indica que una de las razones por las cuales a las mujeres no les gusta estar en ámbitos como la política, donde hay muchas posiciones de decisión es porque domina una mirada unidimensional que es la masculina, en términos de poder y trabajo, y deja fuera otras formas de hacerlo.

Por otro lado las barreras ligadas al rol reproductivo y que derivan de la socialización; la cual históricamente ha sido diferencial entre hombres y mujeres; siendo marcada la división sexual del trabajo desde etapas tempranas en la interacción, la cual va creando identidades polarizadas, como ya se mencionó también en el subtema anterior.

La socialización en la educación formal “es realizada por las distintas instancias educativas en el desarrollo de actitudes e intereses laborales y personales necesarios para la promoción profesional” (Ramos, Barberá y Barrió, 2003,p. 270) por lo que al momento de elegir áreas profesionales las mujeres se sitúan en carreras feminizadas y en puestos sin

gran responsabilidad, que corresponden a actitudes e intereses según los roles asignados al ser mujer. Dentro del tema techo de cristal, se creó un término que describe lo que pasa cuando personas de minorías entran en unos espacios laborales.

2.4 Mujeres símbolo (Tokenismo)

Dentro de los estudios de segregación vertical y discriminación, se configuró la teoría del *Tokenismo*, que según Yoder en 1991 (citado en George et al., 2010) presupone que la presencia de grupos minoritarios en el trabajo y su subrepresentación numérica causa experiencias negativas en sus miembros en lugar de tener una buena aceptación y adaptación a la cultura y clima de la organización.

Según García de León en 2002 (citado en Osborne, 2004), cuando dos grupos con diferente condición o estatus interactúan socialmente se produce inevitablemente un fenómeno de "aculturación", es decir que un grupo con menor poder se incorpora y se suma a la cultura que impera que sería la del grupo con mayor poder. Al ser los hombres quienes ostentan el poder en la organización, las mujeres inician un proceso de adaptación a ciertas dinámicas grupales e interacciones que la llevan a ser víctima de discriminación o aislamiento.

El "tokenismo" se caracteriza según Kanter (1977) citada en Osborne (2004) por tres elementos que son la visibilidad, la polarización y asimilación.

1. La visibilidad:

Este fenómeno hace que los *tokens* (persona fuera de la norma) sean mayormente visibles en la organización, por lo que están sujetos a estereotipos asociados a su grupo minoritario, que en el caso de las mujeres serían de género. Estos son expresados mediante ciertos comportamientos negativos hacia la persona token por medio del aislamiento o la discriminación del grupo.

2. La polarización:

Se produce un estrechamiento de los lazos entre el grupo que domina. Ante esto las mujeres responden con el aislamiento, intentando ser aceptadas o pretendiendo ser la excepción de su grupo minoritario.

3. La asimilación:

Se refiere a cuando los hombres no ven como igual a las mujeres del mismo rango y ellas tienden a comportarse con una respuesta típica del estereotipo tradicional.

El fenómeno del “tokenismo” puede deberse a que muchas empresas han implementado políticas de selección para cumplir con una cuota, y para que se tenga la percepción de que la organización es igualitaria, aunque internamente no se cambien dinámicas organizacionales, la cultura o sus procesos, lo que trae resultados negativos para las personas tokens.

Según Wright, 1997 citado en Schmitt et al., (2009) el “tokenismo” se refiere cuando los éxitos simbólicos pueden difuminar las percepciones de la desigualdad, es decir, cuando las mujeres llegan a ser ascendidas por cumplir dichas cuotas y se puede llegar a pensar que realmente tuvieron oportunidades de crecer.

Por otro lado, hay estudios que no respaldan estas afirmaciones, ya que sus resultados muestran una experiencia favorable en mujeres “tokens”. Cabe decir que los hombres “tokens” no suelen experimentar la discriminación en espacios donde la mayoría son mujeres. Se podría inferir que esto se debe al estereotipo de los lideres o jefes que está dotado por atributos masculinos.

Para las mujeres ya posicionadas en puestos de decisión es muy posible que en algún punto de sus carreras hayan tenido la experiencia del “token”, lo que también es considerada una barrera dentro de su desarrollo profesional.

Estos antecedentes constatan que el techo de cristal es un fenómeno relevante a considerar en la agenda para la igualdad de género y que ha sido una consecuencia de

cómo se ha dividido el trabajo históricamente entre hombres y mujeres, lo cual desembocó en una permanente sujeción de las mujeres al sexo masculino, el cual siempre mantuvo un poder en el ámbito social, incluido el trabajo, que se reflejó en las organizaciones y su cultura, hasta hace apenas unas décadas. Las instituciones han promovido un cambio a través de la promulgación de leyes y políticas, y un cambio cultural para alcanzar la igualdad, equidad y erradicar las prácticas discriminatorias.

Capítulo III
MÉTODO

3.1 Planteamiento del problema y justificación

Pese a que en la actualidad cada vez más mujeres ocupan lugares en la vida pública y en puestos de toma de decisión en el ámbito político, social, cultural y económico, persiste un problema de discriminación llamado “techo de cristal” que no les permite ascender tan fácilmente a dichos puestos o que se desempeñen plenamente en estos.

El acceso de las mujeres a puestos directivos ha sido restringido a partir de su incorporación masiva al campo laboral, siendo éste causa de factores externos e internos relacionados con los estereotipos de género que siguen presentes en la cultura, a pesar de diversos esfuerzos por contrarrestarlo.

El techo de cristal es un problema latente en México, ya que, si bien las mujeres se han abierto espacio en los centros laborales, se puede observar que la mayoría de ellas están en puestos operativos o administrativos, habiendo pocas en cargos directivos tanto en empresas públicas como privadas. Según el informe “Women in business” 2020, en México sólo el 37% de los cargos directivos en medianas empresas son ocupados por mujeres, siendo el porcentaje más alto respecto a años anteriores. El Gobierno Federal ha implementado leyes y normas para que las empresas adopten acciones de igualdad laboral como la Ley Federal para prevenir la discriminación y la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No discriminación, entre ellas que ciertas minorías como las mujeres dejen experimentar el techo de cristal y sean tomadas en cuenta al momento de elegir directores o ejecutivos.

El techo de cristal ha sido objeto de una vasta investigación en los últimos años en diversos países, conociéndose las causas, sus consecuencias, su relación con otro tipo de variables, como lo son factores psicosociales, por ejemplo, la satisfacción laboral o

motivación, siendo pocas las investigaciones cualitativas en nuestro país hasta donde sabemos en las que se describen las experiencias de casos.

La presente investigación permitirá conocer las experiencias subjetivas de mujeres que se han enfrentado ante el problema del techo de cristal en distintos lugares, ya sea que lo hayan "roto" o que no hayan podido superarlo, siendo importante conocer y documentar de primera mano lo que es el techo de cristal desde las vivencias de estas mujeres en el contexto del país, en qué condiciones está sucediendo, cuánto tiempo les ha tomado ser reconocidas, cómo lo viven y descubrir si lo enfrentan de manera diferente entre ellas, así como conocer cuáles son las acciones que se han visto forzadas a realizar para lograr un ascenso a diferencia de sus compañeros masculinos. Así mismo contribuirá a entender y describir cómo el fenómeno tiene lugar en diferentes contextos: entre empresas, tipos de puestos y profesiones. También aportará a visibilizar que es un problema que tiene diversas variables que lo mantienen y lo profundizan, y que hacen diferente a cada caso, que pueden ser desde las creencias, los estereotipos de género o la cultura de la empresa, dando pauta a la creación de propuestas de acciones para atacar el problema.

Es importante hacer investigaciones sobre este tema ya que México es un país donde el machismo aún se expresa de maneras muy sutiles en los espacios donde las mujeres se desenvuelven, a pesar de la existencia de leyes y políticas en materia de igualdad de género y los esfuerzos por cambiar las creencias y actitudes que generan la desigualdad en el ámbito laboral.

3.2 Objetivo general

Analizar las experiencias de mujeres trabajadoras de distintas empresas al acceder, asumir y desempeñar puestos directivos o gerenciales, con el fin de descubrir si lo enfrentan de manera diferente y qué se han visto forzadas a realizar para lograr el ascenso; así como a entender el fenómeno en diferentes contextos: empresas, tipos de puestos y profesiones.

3.3 Objetivos particulares

- Identificar si hay acciones adicionales de las mujeres para romper las barreras que les impiden acceder o desempeñarse en un puesto directivo o gerencial.
- Analizar el contexto social general y particular de cada caso.
- Analizar las experiencias (el tipo de obstáculos a los que se tuvieron que enfrentar al momento de subir de jerarquía y al estar ya en el puesto) entre mujeres de distintos tipos de empresas y profesiones.
- Conocer las condiciones organizacionales de las empresas en las que las mujeres se han desarrollado.

3.4 Preguntas de investigación

1. ¿Las mujeres se encontraron con alguna barrera al intentar acceder a un puesto directivo o al desempeñarlo y cuales fueron las acciones a las que recurrieron las mujeres para romper esas barreras?
2. ¿De qué manera afectó el contexto social y personal de cada caso en el desarrollo profesional?
3. ¿Cómo son las experiencias de las mujeres que se desempeñan en puestos directivos?
4. ¿Cómo son las condiciones de las organizaciones y cómo influyen en el desarrollo profesional de las mujeres?
5. ¿Cómo se perciben las mujeres a sí mismas en cuanto a su trabajo y su trayectoria?

3.5 Diseño:

El presente trabajo es un estudio de carácter cualitativo que se caracteriza por seguir el método inductivo, cuya forma de recabar información es investigar casos particulares para poder generar teorías y modelos generales; así como por su finalidad que es la comprensión e interpretación de los fenómenos, de conocer la realidad por medio de los significados que las personas le dan a su experiencia. (Sampieri, 2018). Este tipo de investigación suele llevarse a cabo en los espacios o ambientes naturales donde suceden los fenómenos de interés.

Marco referencial: Interaccionismo simbólico (empírico): marco teórico-metodológico de la psicología social que considera al ser humano miembro activo de la sociedad como constructor de significados (Pons, 2010) donde la realidad social está construida por interacciones simbólicas y cotidianas como el lenguaje, lo que genera una cultura y conjunto de significados que guían el comportamiento o la acción de los individuos (Vargas, 2013). Supone que la sociedad es un contexto dinámico y precede a los seres humanos quienes captan el significado de estos símbolos, que se definen como abstracciones mentales y pueden ser palabras, ideas y actos, que son adquiridos mediante el aprendizaje en interacción con otros. De esta manera se argumenta que el individuo emerge a través del lenguaje, es decir, de la comunicación y a través de ésta, él anticipará las respuestas que sus actos provocan en los demás, lo que implica que los significados sean compartidos (Pons, 2010). También puede entenderse como una agregación psíquica que se impone a los objetos y eventos por parte de las personas, siendo productos sociales formados a través de las actividades de las personas que interactúan entre sí (Ruíz, 2012).

3.6 Instrumento

Historia de vida, por medio de entrevistas profundas semiestructuradas. Para fines de esta investigación se utilizó la metodología de Reminiscencia de Vida dado que permite una interpretación de la experiencia humana al captar el significado subjetivo que las personas tienen de su vida cotidiana, de sí mismas y del mundo que les rodea (Ruíz, 2012).

Según Pedraz A., Zarco J., Palmar A. Ramasco M. (2014) la historia de vida es una narración de la vida completa de una persona, con el fin de recuperar el sentido de ella y comprender la realidad social de todo colectivo o una situación, de la que el sujeto sería un miembro representativo; estas narraciones son individuales para posterior ser narraciones colectivas. Las áreas de profundización de la historia de vida son la estructura social del individuo, pautas de socialización, procesos psicosociales en mecanismos de cambio y el universo cultural y simbólico de las sociedades.

3.7 Participantes

Cuatro mujeres mexicanas, contactadas por medio de terceras personas, tres residentes en la Ciudad de México y una en Chetumal, Quintana Roo; las edades oscilan entre los 30-60 años. Las participantes ocupan un nivel gerencial o superior con personal a su cargo en el sector de servicios ya sea público ó privado de cualquier giro.

Escenario. Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo de manera online debido a la contingencia sanitaria del Covid-19, por medio de la aplicación digital Teams.

Procedimiento. Se obtuvo el contacto de las participantes por medio de terceras personas, se les envió un mensaje con la invitación a la investigación, se les informó el objetivo de la misma, en qué consistiría la entrevista y se les pidió permiso para grabar la sesión con el objetivo de obtener toda la información de manera más objetiva al momento de la transcripción y análisis de los resultados.

3.8 Categorías de análisis

Contexto. En qué contexto social creció y se desarrolló la persona, y situaciones personales.

Puntos de inflexión o momentos vitales. Etapas o acontecimientos que hayan tenido un significado emocional y personal fuerte. Entran aspectos como el matrimonio, vida académica, vida laboral y significativos (otras personas).

Experiencias. Los procesos que vivieron las mujeres al momento de la contratación y sus experiencias al momento de estar en sus puestos jerárquicos.

Autopercepción. Percepción de sí mismas en cuanto a toda su experiencia como jefas o gerentes, al enfrentarse con obstáculos si es que se presentaron y en su experiencia al trabajar como jefas; y el significado personal que tiene para ellas el haber llegado a esos puestos.

Condiciones organizacionales. Dinámicas sociales, relaciones interpersonales, programas de mentoring, procesos como reclutamiento y selección, discriminación.

3.9 Subcategorías de análisis

Categoría 1. Contexto.

- Categoría 1. Crianza y educación
- Categoría 2. Situaciones personales.

Puntos de inflexión o momentos vitales.

- Categoría 3. Matrimonio
- Categoría 4. Vida académica.
- Categoría 5. Primer trabajo
- Categoría 6. Primer puesto jerárquico.
- Categoría 7. Maternidad.

Experiencias.

- Categoría 8. Experiencias en sus puestos jerárquicos.
- Categoría 9. Liderazgo.
- Categoría 10. Doble jornada.

Autopercepción

- Categoría 11. Autopercepción y significado.

Condiciones organizacionales.

- Categoría 12. Cultura organizacional.
- Categoría 13. Programas de mentoring.
- Categoría 14. Reclutamiento y selección.
- Categoría 15. Discriminación.

3.10 Resultados

No. De participante	Edad	Profesión	Estado civil	Giro	Puesto	Hijos
1	34 años	Mercadóloga	Unión libre	Servicios	Directora	No
2	40 años	Mercadóloga	Casada	Servicios	Gerente	Uno
3	56 años	Comunicóloga	Casada	Gobierno estatal	Subdirectora	No
4	60 años	Socióloga	Casada	Dependencia del Gobierno	Secretaria particular	Dos

PARTICIPANTE 1

Categoría 1. Contexto

Subcategoría 1. Crianza y educación

En esta primera subcategoría respecto a la crianza, la participante narra el contexto en el que creció, cómo se fue desarrollando su vida donde puede verse que ella percibe a una mamá ausente, igual a su padrastro que ya lo había asumido como su padre ya que trabajan la mayor parte del tiempo, por lo que quienes fueron cuidadores principales de ella fueron sus abuelos, quienes inculcaron una educación conservadora marcada por los roles asumidos femeninos, en los cuales no dejaban que ella llevara a cabo comportamientos fuera de estos como los ejemplos que menciona de jugar brusco y más adelante, el hecho de tener novio, por lo que su respuesta ante esto fue retar de alguna manera las prohibiciones de su mamá especialmente. También indica con cierta expresión por qué ella tenía que portarse de cierta manera cuando veía que a sus amigas las trataban diferente.

"Mi forma de vida desde de niña es que mis abuelos me crían me educan mi mamá va y trabaja, pasa el tiempo hasta que un día mi mamá y mi papá deciden casarse, y cuando yo tengo 8 años, bueno a mi papá le digo así porque al final se convirtió en eso, a mi papá bilógico no volví a saber nada de él, en un momento me enteraba de cosas, me buscaba para ciertas cosas, pero en realidad el hizo otra familia, y de mí, nunca volvimos a tener un lazo."

Investigadora; ¿En tú crianza qué tipo de ideas, costumbres tenían ellos (abuelos) que tu consideras que formó parte de tu personalidad o intereses?

"Muchas , al final fue como si cuidaran a una hija más, entonces al final fue muy a la antigüita de alguna forma, de aquí tienes que respetar, tienes que ser una niña buena, y todo color de rosa y si muy educada a la forma de mis abuelos, y de ahí derivaba mi rebeldía de

que yo veía por ejemplo a mis amigas y entonces estaba como dividido el grupo, y su mamá la cuida y va por ella a la escuela, y otras tantas, era de su abuelita viene por ella porque su mama trabaja entonces era como muy dividido y como que yo decía, o sea porque yo no puedo ver a mis papás, por qué no tengo contacto con mis papás porque ellos siempre trabajan, y con mis abuelos pues si fue mi educación cien por ciento de como ellos educaron a mi mamá, o sea puntualmente o sea de alguna manera ahora lo pienso y si fue un poco de repente machista, anticuado, persignado, o sea todas esas cosas que ahora de repente ahora en la actualidad, no sé si por mi edad o por la situación actual y ya te das cuenta ,eh, de tu eres niña entonces no puedes decir groserías, y yo decía ah ¿por qué no?, siempre he sido súper mal hablada, y siempre me ha gustado esta picardía, y decía o sea yo porque no puedo no … o no se … no te vayas a subir, no te subas porque te vas a caer, tú no puedes hacer sola esto, tu no tal…por ejemplo siempre fui muy noviera, la hormona a todo lo que daba y también tenía miedo, y decía no puedo llegar a mi casa y decir que tengo novio, porque las niñas bonitas a eso no se dedican, las niñas bien se dedican a estudiar a sacar puros dieces y yo no era de dieces, siempre fui muy rebelde, a mí me exigían y los tenía que llevar, pero era un estire y afloje cañón."

"Entonces en general esa fue toda mi etapa de mi niñez, primero estar con mis abuelos, luego de adolescente de esta rebeldía de por qué no tengo mamá porque mi mamá trabaja todo el tiempo y entonces tengo a mi papá y mi hermano que me están fregando, entonces de qué se trata la vida… En general así fue y mi rebeldía empezó a crecer, tanto que me metieron a una escuela de niñas semimilitarizada donde yo tenía que cumplir uniforme, horario, los sábados tenía que ir a una toma de bandera a las seis de la mañana cada año, o sea muchas cosas que yo decía pero es que o sea con que me den amor, como por qué tenían que meterme a estas cosas, yo no quiero ésto, pero bueno… fui creciendo… pasó esta etapa que creo fue la más dura."

Una de las personas que ella narra tuvieron un gran significado, fue su abuelo materno quien fallece cuando ella tiene 15 años. Ella describe a su abuelo como el líder de la familia y quien la mantenía unida, su deceso la marcó mucho por ser la primera muerte cercana, y el inicio del duelo al preguntarse qué iba a hacer ella sin la presencia de su abuelo. Al mismo tiempo ella cambia de domicilio a un lugar más lejos de toda su familia, lo cual también le generó un descontento por ser un cambio radical en su vida.

"El episodio más triste de mi vida por ejemplo fue perder a mi abuelo, yo perdí a mi abuelo justo cuando entré a la prepa, que fue un poquitito antes de llegar a casa de mis papas, fue meses antes 8 o 9 meses antes, y fue uno de mis episodios más tristes porque fue mi primer muerte cercana, porque yo nunca había vivido algo así en la vida, porque yo acompañaba a mi abuelo, siendo su nieta más grande, entonces había una conexión grande".

Categoría 2. Situaciones personales.

El momento en que ella tiene un momento de reflexión consigo misma para definir lo que quiere, debido a la relación complicada con su mamá, ella ve la oportunidad de salir de su casa para poder cambiar su vida, decisión que fue facilitada debido a su crecimiento laboral, que ella considera como el momento más importante en su vida laboral.

"Lo Siguiente es el salto que tengo en mi vida personal y profesional, a los 27 años vuelvo a cambiar de empleo y entonces entro a una agencia mucho más grande, es cuando ya termino al cien por ciento la relación que yo tenía, ya había terminado pero luego hubo un inter, y luego que sí que no, entonces a esa edad decido terminarla al cien por ciento y empiezo como a decir bueno yo soy o era Paulina la hija de tal, la novia de tal, la hija de tal, pero quién es Paulina en realidad, o sea qué quiero yo de esta vida, o sea tengo 27 años y no he hecho nada más que aumentar 23 kilos, entonces un día digo ¡basta, me voy de la

casa! Evalúo pues cuánto gano, y no inventes con lo que gano apenas me va a alcanzar para un cuartito, y digo pues ni modo si ésto es para lo que me alcanza pues entonces ahora me tengo que esforzar para poder subir de puesto en el trabajo, para que me puedan dar un bono, que me puedan dar algo que a mí me alcance para poder vivir mejor y poder irme yo sola, y entonces justo cuando me salgo de mi casa empieza la parte laboral más importante en donde voy escalando poco a poco y de la misma forma voy escalando en mi vida personal."

Subcategoría 4. Vida académica.

Su vida académica transcurre normal, narra que su carrera le gustaba mucho y le emocionaba ir a la escuela, pero ella seguía con las limitaciones que le daba su mamá, al no tener permisos para salir, por lo que en su vida universitaria no socializó tanto, ya que su tiempo se dividía entre la escuela, los deberes de su casa y su novio de aquel entonces.

"Decido entrar a la universidad y justo yo entro a la universidad a los 17 años, cumplo los 18 y estoy… increíble… en un mundo que yo ni siquiera me imaginaba, me encantaba ir a la universidad, amaba pararme y saber qué me iba a poner y todo y me gustaba mucho lo que estaba aprendiendo, y entonces un buen día de repente".

Investigadora: ¿Qué estudiaste?

"Mercadotecnia"

"Sigo en la universidad un poco limitada, porque como rebelde, entonces era como de -tu sales a la universidad a la 1 pues aquí me llegas a más tardar 2:30 porque no puedes andar en la calle , no puedes andar en el desastre y tú tienes que venir a tu casa, a dar de comer a tu hermano, a hacer-… de repente sí me escapaba, por ejemplo en la prepa sí me escapaba, había un barecillo por ahí que eran tardeadas y me iba y me inventaba una tarea, pero no me dejaban salir en realidad, o sea yo era niña educada por mis abuelos, mi mamá era como -

aquí se hace lo que yo digo-, porque aparte me conocían que yo era muy noviera, entonces mi mamá lo que le daba miedo era que saliera embarazada, que al final nunca estuvo en mis planes, total que bueno continúo en la universidad, y luego de ahí tengo una relación, que era con un chico que no iba conmigo en la universidad pero lo conozco entonces pase la mitad de la universidad en aquí llegas a tal hora y no sales y no haces, y la otra mitad con novio entonces pues sí tenía amigos, sí salía de repente, pero no no es que me haya destruido en la universidad, como todo el mundo generalmente lo hace, quien sabe de repente cómo pasé la universidad porque me destruí en la universidad porque lo hice tres mil veces en vivo, yo lo hice la mitad de las veces o menos la mitad."

Categoría 5. Primer empleo

El primer empleo de Paulina fue en una empresa llamada Procter, para este momento ella tenía ya muy claro a qué se quería dedicar. En este primer trabajo le fue bien, aunque decide renunciar y encuentra rápido otro lugar, pero ella dice que el trabajar fue algo "automático" es decir no le daba la importancia al crecimiento que ella podía empezar a tener ya que su única preocupación en ese momento era sobrellevar la relación con su mamá y tener dinero para hacerlo. Duró varios años en el mismo nivel de puesto, la única diferencia era el sueldo que se lo fueron incrementando.

"Termine la universidad en agosto de 21 años, y en diciembre tengo mi primer empleo y yo me sentía *wok*, fue mi primer empleo en donde ehhh desde la universidad yo tenía muy claro en una de las clases que era promoción yo me quería dedicar a eso".

"En el primer empleo en Procter, todos bien, increíble y justo llega esta etapa de necesito salir y por el trayecto, y un día entre que hicieron un ajuste en la empresa y demás decido renunciar y creo que a los 15 días yo volví a encontrar trabajo en otra agencia mucho más cercano a donde yo vivía entonces. En esta agencia empiezo como muy en automático ir a trabajar por todo esto que yo vivía personal, la parte de mi mamá y demás y cuando me

salgo la primera vez que me voy con mi abuelita, y empiezo un poco a valorar esta parte del trabajo porque digo que tal yo no tuviera trabajo con qué diablos me hubiera podido salir de la casa de mi mamá, cuando regreso y demás que empiezan a cambiar las reglas y yo así como en flat en este trabajo, eh todavía siento que yo estaba tan enfocada en mis problemas personales que no le encontraba todavía el reto del trabajo, o sea siempre recibía felicitaciones, o siempre me decían oye que bien lo haces, pero todos los proyectos los sacaba sin ningún problema, pero en mí no había esa hambre aún del crecimiento y pues yo decía mientras yo tenga trabajo, no me importa mientras yo tenga dinero para poder moverme y hacer lo que yo quiera hacer pues está bien es parte de…"

Investigadora: ¿Que puesto tenías ahí?

"Supervisor de cuenta, duré como unos… desde los 21 hasta los 27 de coordinadora, coordinadora Senior y ejecutivo Junior y ahí es donde doy el paso a ser ejecutivo Senior".

"Duré muchos años en ese nivel de puesto (7-8 años) con incremento de salario, pero finalmente era el mismo puesto, yo no tenía como esta hambre porque como era como de tengo trabajo ah ya me subieron el sueldo bien por mí… para allá voy pero no tenía esta meta puntual de cómo tenía que crecer, entonces empiezo a crecer en esta otra agencia, en la primera dure 3 años, en la segunda 4 y en esta empecé a los 27 y me empieza a ir mucho mejor, me empiezan a dar oportunidades diferentes".

Categoría 6. Primer puesto jerárquico.

El primer puesto jerárquico que tuvo fue en Huawei una empresa extranjera de telefonía, puesto que ella considero todo un reto en su vida laboral. Tenía a cargo siete personas.

"Me empieza a ir super bien, empiezo a hacer eso, y entonces lo empiezo a hacer tan bien que entonces me dicen vente a Huawei, entonces tengo mi primera gerencia en Huawei con un equipo de 7 personas que si bien ya había tenido gente a mi cargo, algún

coordinador, becarios y demás, nunca había tenido un equipo tan grande y con gente muy preparada, entonces fue como ok es un gran reto entonces en ese mismo inter."

Categoría 3. Experiencias

Subcategoría 9 Experiencias en sus puestos jerárquicos./ Subcategoría 12 Cultura organizacional

Durante su estadía en Huawei Paulina experimento una situación de exclusión por parte de sus compañeros, en las conversaciones que tenían (al hablar de mujeres de manera sexista, temas adjudicados a los hombres culturalmente) y también en ciertas situaciones que vivió al momento de socializar con ellos, ella expresa cierta incomodidad mutua, considerándolos machistas y misóginos, pero nunca dejó de hacer su trabajo, simplemente ella se apartaba, hasta que ellos demandaron un cambio de área, situación que fue percibida por ella como injusta porque no la estaban moviendo de área por falta de desempeño sino por esa falta de entendimiento y la mala relación que tenían.

"Un día después de 8 meses de estar con Huawei, mi jefe me dice necesito platicar contigo, eh ya no quieren en la cuenta, nunca en mi vida me había pasado siempre eran puras buenas vibras, puros buenos comentarios, puras buenas cosas y la primera vez que me dicen no te quieren en la cuenta entonces yo digo por, eran puros hombres, mis clientes eran puros hombres, de alguna forma eran misóginos no me había dado cuenta pero yo no encajaba ahí… o sea cuando a mí me mandaban para Huawei, porque yo me la vivía en este edificio de Santa Fe con ellos de 9 a 9, entonces de repente yo no hablaba, porque entonces ellos hablaban de mujeres, futbol entonces de repente yo me dedicaba a trabajar cuando me dice es que ya no te quieren en la cuenta porque, todo muy bien pero no hacen click contigo, entonces me vas a correr o qué me vas hacer, no pues vas a hacer ahora eventos, yo nunca había hecho eventos, había hecho pero muy chiquitos, nada como lo que empecé a hacer

ahí, entonces me voy de una cuenta de tecnología, de todo numérico todo wow a una cuenta en glamour."

Investigadora: Esta parte que dijiste que no te querían en Huawei, ¿me podrías definir más a detalle esa situación?

"Te cuento: mi jefe era el director, yo llevaba ya varios años trabajando con él, teníamos mucho más años de conocernos dentro de esta agencia y trabajando con él hacíamos muy buena dupla, el veía toda la parte numérica y yo la operativa, nos adaptábamos bien, justo cuando llega Huawei empieza a soltarme muchas más cosas operativamente, y la primera es que me presentan con Huawei mis clientes directos eran 3 en Huawei como empresa y el resto del grupo eran 9 supervisores de los cuales eran 2 mujeres el resto hombres, en Huawei tenían espejos se les llama, haz de cuenta hay un gerente de trade marketing mexicano y un espejo de china, y entonces todos eran hombres, entonces cuando yo llego la primera vez y dicen qué hace aquí una morra rapada, con tatuajes, y de verdad me sentía incomoda, porque entonces en alguna ocasión por ejemplo que teníamos que ir a comer, y este edificio era en Santa Fe entonces nos atravesábamos y estábamos en Centro Santa Fe y ahí comíamos, entonces ahí se juntaban con alguna otra chica y medio ahí intentaba platicar con alguien, y regresando en los elevadores, me toca subirme a uno donde se sube una mujer, y llevaba unos pantalones muy ajustados y entonces se le veía muy bonita figura, y luego estos hombres, mi cliente que no podía decir no, fisgoneándole a la chica entonces que sí que no que no sé qué, y entonces se baja la chica y es como de "ay estaba muy sabrosa no" y no se acuerdan que yo estaba ahí presente y fue como de "ehm ehm" y fue como de "ay Pau no sé qué bye", entonces a partir de ahí si la relación era tensa, porque yo no me incluía de verdad, ellos hablaban de americano, el día que se fueron de peda, el día de las chelas de no sé cuál, entonces la mujer de no sé quién, o sea ese tipo de cosas que de verdad yo por más que quería no encajaba para nada o sea yo podía hablar de americano

por lo que sabía de mi novio de futbol por lo que sabía de cultura popular, pero al final no, ellos, la mayoría de ellos eran casados, yo en esa época todavía era soltera, tenía novio y no vivía con él, y decían pues tu qué y yo decía pues es que yo ni casada, ni con hijos, mujer y ustedes hombres, misóginos, machistas que a pesar de que están casados no respetan a su esposa porque yo lo estoy viendo y lo estoy viviendo, con la mesera, con esta chica del elevador entonces muchos ejemplos que hacían con las mujeres, entonces yo no me sentía a gusto, y eso se reflejaba en que como no teníamos esta buena conexión y conmigo era como no me gusta que ella me dé el servicio, porque no puedo hablar de macho a macho, no porque aparte yo soy muy mal hablada entonces con ellos imagínate que mi cliente que mi primer contacto gerente y directores de marketing aunque ellos me hablaran a mentadas de madre yo no podía hablar a mentadas de madre, era una situación muy incómoda, muy desgastante…"

Esta parte donde indica que su jefe le dijo que ellos no querían a una mujer, refleja como ese ambiente masculino era muy dominante, y como clasificaban a las mujeres dependiendo de su condición de ser madre o no, y como eso generaba un trato diferenciado, a la mujer que ocupaba el puesto anteriormente le tenían cierto respeto, y ella al ser soltera y sin hijos percibía cierto desprecio por parte de ellos, nunca la integraron a su círculo.

" …el trabajo con ellos era de sol a sol, entonces decía yo no puedo y no porque no tenga la capacidad y es porque no tengo este click, y si o sea esa vez me acuerdo que mi jefe me dijo es que no quieren a una mujer, a pesar de que había habido una mujer antes, pero a ella la respetaban porque era mamá porque ya era casada, entonces era como de ay pobrecita, vete con tus hijos, ay no sé qué entonces no terminaban de verme como esta figura maternal o como mujer era como un ente extraño, que no tenía absolutamente nada en común con ellos y la tortura me duro 8 meses, los peores de mi vida.

"Yo nunca me queje, nunca hubo una alzada de mano, yo lo veía como son unos nacos, barbaros, machistas, no me voy a clavar no me voy a meter, yo voy a trabajar, a mí

me pagan por trabajar y dar un resultado, entonces si ellos quieren morbosear a las viejas, a mí no me importa, yo vengo aquí y hago lo que tengo que hacer, y como que omito esta parte porque no me interesa saber y porque no me voy a meter en un problema mayor porque ahí estaba en juego mi trabajo, yo así lo sentía, entonces el día que mi jefe me dice que es no te quieren en Huawei porque pues no terminas de hacer click y dije entiendo perfecto, entiendo que no es laboral , es que no hacen click conmigo, es porque son unos cabrones, porque así se lo dije, son unos cabrones, misóginos, nacos, que a mí no me morbosean porque ni buena estoy pero tampoco hago click con ellos porque no soy mamá, porque no estoy casada, entonces no tengo nada absolutamente nada en común de qué hablar, entonces que poca que pidan un cambio de una persona no por su desempeño sino por la situación que ellos están limitados para conmigo, porque no fue un tema de servicio, entonces me dijo si algo así es, pero lo que menos quiero es que tú te sientas mal, y te quiero quitar de ahí porque ya con esto me estas confirmando que es incómodo, y le decía pues sí… sí es incómodo a mí me vale yo voy doy el número y doy lo que tengo que dar y lo demás se me resbala y entonces me dijo al final ahorita entiendo que así eres tú y lo estas conteniendo pero no sé cuánto tiempo más lo vas a soportar y no quiero que esto llegue a explotar, y que la que llegue a renunciar seas tú cuando ahorita está la oportunidad de decir te quito de aquí yo te pongo aquí, y tal cual así paso."

"En Huawei un caso muy chistoso, un niño casi de mi edad, era gay, un chavo alto, bien parecido etc y él se encargaba de las nóminas e incentivos, entonces teníamos que subir justo al edificio de Huawei a cerrar estas nóminas, porque con eso facturaba entonces como yo era la encargada también de toda esta parte de la operación y ya nada más iba con mi jefe y le decía tienes que facturar tantos pesos de incentivos pero ya previo revisado con el cliente, íbamos los dos y fíjate con él a pesar de que era gay, era como de eres hombre, aunque seas gay tu figura es de hombre, y lo tomaban más en cuenta a él que a mí, y yo decía pues cual es el problema él es gay yo soy mujer no pasa nada, así como lo tratan a él

de respetuoso, tendrían que ser para conmigo, y él se daba cuenta y me decía es que como lo soportas, que te traten así y decía yo no soporto nada, a mí me vale yo llego hacemos la junta y nos vamos, o sea no hay de otra entonces ellos se daban cuenta, había un chico que teníamos como implant, estaba contratado por la agencia pero estaba físicamente en Huawei y me decía es que estos son insoportables, y cuando estas tú cambian más, llegas tú y son triplemente más sangrones y no es como que me cuidaran pero me decían no les hagas caso, no pasa nada entonces lo que mi equipo de trabajo hacía era más bien como cobijarme y de alguna forma a veces me decían no vengas, yo lo hago, yo lo veo etc… se daban cuenta de las cosas."

Categoría 9. Liderazgo

Aunque se mencionó poco de su rol como líder de equipos de trabajo, ella expresa cierta empatía al momento de tratar a las personas que tiene a cargo, dándole una importancia a las relaciones y a la igualdad, valores que se han ido incluyendo a un liderazgo efectivo.

"Para mí, parte de mis crecimientos, estos cambios de agencias, gerencia y equipos, ha sido intentar leer a la gente, desde cómo te gusta que te digan o te traten… en ningún tema personal que era lo justo que me molestaba que hicieran conmigo… entonces tener esta relación cordial no de amistad, te respeto como parte de mi equipo de trabajo, pero intento saber un poquito más de ti para tener este click necesito entender a mi gente y saber que va más allá sin juzgar."

Categoría 10. Doble jornada

La participante "1" vive en unión libre con su pareja, con quien se divide las actividades domésticas, esta parte se decidió retomar para saber cómo se divide el trabajo en este caso que ambas partes de la relación trabajan; indicando que es una parte muy

complicada de sobrellevar con el trabajo pero que estas actividades se reparten de igual manera.

"Ha sido todo un reto. Antes sí tenía un persona y me ayudaba a limpiar la casa, justo antes de pandemia cuando me mudé, ahí se me acabó la ayuda hasta ahora y es la muerte, es muy complicado de repente, antes me desentendía un poco porque me iba a trabajar y ya decía pues ni modo… el fin de semana, y siempre he sido como muy responsable de eso, ahorita por ejemplo en pandemia se ha vuelto más complicado y de repente un factor distractor o esta parte de que acabo tarde de trabajar porque ya tengo muchísimo más trabajo que antes, pero también es porque me tengo q hacer de comer, o ya tengo q ir a comprar algo de comida, lo que antes no. Son cosas que uno no deja de hacer, de repente esa parte distractora, antes me paro me arreglo me baño tiendo mi cama me olvido de la casa, y ahora es un no, tengo que hacer toda esta parte de quehaceres que yo no estaba acostumbrada, entonces pierdo horas de trabajo por estar haciendo esto, o de repente si estoy en una junta de oyente pues entonces nada más escucho y me pongo a lavar trastes, o me pongo a hacer de cenar entonces es todo un desastre, si antes me consideraba multitask ahora triplemente multitask. Esta parte doméstica es muy pesada ahorita no he encontrado a alguien que me ayude."

Categoría 4. Autopercepción

Subcategoría 11. Autopercepción y significado.

La autopercepción que tiene de su trabajo es positivo, su percepción de su trabajo fue cambiando, antes sólo le interesaba tener dinero como ella misma lo menciona pero conforme pasó el tiempo ella fue buscando un reconocimiento, considera que es una persona con un aprendizaje alto, y capaz de hacer cualquier actividad que le pongan, ejemplo de ello fue que a pesar de que entró a un área que no dominaba ella se puso a

estudiar y a trabajar para poder sacar adelante el trabajo, no se limitó a lo que sabía lo que le permitió tener un desarrollo más rápido.

Investigadora: ¿Te sentiste menos capaz de hacer el trabajo?

“Desde que entré a la parte digital y luego a esta, que son rubros en lo que no me he terminado de desarrollar, conocía de embarradita y que no era lo que yo desarrollaba, era como de -en qué problema me metí- pero ya después la verdad es que considero que soy una persona que aprende rápido, soy una persona demasiada enfocada, cuando me enfoco no me paro entonces mis más grandes retos han sido mis más grandes satisfacciones.”

Investigadora: ¿Qué ha significado para ti estar en un puesto gerencial?

“Trayectoria para mí el que yo esté aquí y tenga todo esto recorrido es que ya tengo trayectoria que tengo afortunadamente mucha experiencia adquirida, que sé que tengo la capacidad y que todo esto que ya recorrí para atrás lo puedo recorrer para adelante, puedo seguir logrando eso mismo hacia adelante, me siento tranquila, afortunada, siento que he tomado buenas decisiones para crecer siempre, desde que decidí no permitir regalar mi trabajo ni mi nombre, de alguna forma de decir no quiero que me pagues por fuera, quiero que me reconozcas lo que soy, desde que empecé y decidí esto, he dado un salto muy grande en mi carrera y sé que esta filosofía y mi objetivo no debe de cambiar, no debo de dejar esto de lado por obtener otra cosa, que siempre va junto con pegado que es la parte del crecimiento nombrado profesional digámoslo así con la parte del salario y la parte del equipo de trabajo, que es importante y que últimamente he aprendido en pandemia que sin equipo que hubo muchos meses que todavía sigo con pocas manos porque justo al final hubo este recorte sobre todo en mi área promociones que no podíamos activar, pero al final sé que soy capaz y que tengo la capacidad de no olvidarme de dónde vengo si hay que mover una caja pues se mueve una caja pero si hay que ir a una rueda de prensa con clientes tengo esa capacidad entonces pues nada eso significa para mi mucho orgullo a lo que he logrado y que al final puedo ir por mucho más.”

Categoría 5. Condiciones organizacionales

Subcategoría 12. Cultura organizacional

La empresa actual le da un peso importante a los otros aspectos de vida de sus trabajadores, aunque podría interpretarse que la carga de trabajo es mucha, es por ello que ofrecen todos esos beneficios y actividades, pero que son parte de las acciones para el bienestar laboral.

"Te puedo decir que en general las agencias se manejan casi igual, esta honestamente ha sido la única que a pesar de que tiene normas muy establecidas, hay una junta mensual, que si hay una persona de recursos humanos que está al pendiente, sí hay una cultura organizacional, sí nos toman en cuenta para ciertas cosas, que la semana de vacunación, que tenemos descuentos en gimnasio, en las mismas instalaciones hay un salón de belleza, previo a la pandemia, tu hacías tu cita en el intranet entonces bajabas y era tu break, ahí te lo hacías porque sabían de que alguna forma si no tienes vida porque trabajamos un chorro aquí entonces también te consciente y te doy esta parte personal, rifan boletos para diferentes eventos, cada año hacían una fiesta enorme, regalaban muchas cosas, cumplen… por ejemplo en pandemia no cumplieron con la parte de los bonos, pero una vez acabada regresaron los bonos… hay como estas cosas que desde un inicio, que te prometen y te contratan las cumplen y sí hay esta parte de negocio, igual cuando ya los van a liquidar."

Subcategoría 14. Reclutamiento y selección./ Subcategoría 15. Discriminación

Investigadora: ¿Al momento de tus postulaciones tuviste algún problema de discriminación? ¿Qué te hayan preguntado si estabas casada o tenías hijos?

“En la agencia que estuve 6 meses, no fue una discriminación como tal, pero en algún momento, cuando me despedí de mi ex jefa, yo en esa época traía la mitad de la cabeza rapada, y tengo 6 tatuajes, y justo la gente que yo me llevé para allá son amistades, gente de muchísima confianza entonces una de ellas me dijo -oye pues es que esta mujer justo cuando te fuiste, dijo que al final no habían hecho click porque justo ella esperaba una líder de todo el equipo que no estuviera rapada que no tuviera tatuajes-, y que sabes y yo dije bueno al final te das cuenta todo lo que yo hice hubiera sido lo misma , con rapada o sin rapada, con tatuajes o sin tatuajes, y es la primera vez en mi historia laboral que yo recibí un comentario indirecto de alguien que se quejó de mi forma de peinarme o vestir, pero nunca se han quejado de mi por eso, más bien era una queja mía hacia afuera nada más.”

PARTICIPANTE 2.

Categoría 1. Contexto

Subcategoría 1. Crianza

Su educación fue dada principalmente por su mamá, el padre no estuvo totalmente ausente; ella considera a su mamá como una mujer independiente que les inculcó la idea de ser mujeres que estudian y trabajan, que no tienen que depender de nadie, considera que tuvo una infancia tranquila y feliz, el divorcio de sus padres indica no le afectó mucho, quizá por la edad que ella tenía cuando sucedió, también porque ella ya comprendía la situación sentimental y de pareja que tenían; en específico remarca mucho la relación con su mamá, la describe como muy cercana y estrecha.

“Mi mamá es de Monterrey mi papá es de Guadalajara. Se conocieron cuando vivían aquí se casaron muy jóvenes se casaron a los 18 años, a mí me tuvieron a los 20 o sea que mi mamá me lleva 20 años siempre ha sido una relación muy amigable y pues la verdad es que mi infancia fue muy feliz”

“Mis papás estaban separados como 27 años pero no estaban divorciados. Y eso hace que la educación con mi mamá hacia nosotras las dos mujeres era como de no te voy a educar para ser ama de casa, no… tú tienes que ser una mujer empoderadamente independiente, porque pues así crecimos creyendo que la libertad financiera te va a llevar a tomar las decisiones que tu quisieras tener y tomas en el momento adecuado de pareja, de vida y de situación entonces pues siempre impulsarse a eso, a estudiar una carrera y a trabaja y ser independientes financieramente, y pues la verdad es que eso he hecho y sí me ha traído un poco de paz”.

Investigadora: ¿No hubo otros familiares de tu crianza?

“No nada más mi mamá, cuando se separan yo tenía 15 años, mi papá ayudó obviamente en la crianza, o sea me acuerdo perfecto cumpleaños y navidades estando él definitivamente, mi mamá hace una familia de matriarcado entonces mi papá era el barco, si quería pedir un permiso mejor a mi papá, que a mi mamá como que ella era quien ponía las reglas, las horas. Entonces cuando se separan sigue así traíamos este mismo ritmo, a mí la verdad es que cero me afectó, a mi hermano un poco, era el que hacia dramita y eso le toco más en la edad de la punzada, yo no, yo soy partidaria de cuando ya no debes estar ya no debes de estar, se peleaban más de lo que debían entonces era como ya cada quien por su casa, claro que no piensas en la onda económica, pues tú crees que todo va a estar igual y no, definitivamente no, sin embargo mi papa nos pagó la universidad en el Tecnológico de Monterrey, o sea nunca se deslindó la verdad. No tengo una gran relación con él, casi no nos vemos, estoy agradecida con él, pero no hubo este vínculo aunque es el abuelito de mi hijo, pues no; y con mi mama sí entonces es una unión súper súper fuerte. Estamos como muéganos siempre.

Categoría 2. Puntos de inflexión

Subcategoría 4. Vida académica

Narra que siempre fue muy aplicada en la escuela, fue a escuelas de puras mujeres toda su vida hasta el bachillerato. Ella estudió mercadotecnia, le costó algo de trabajo adaptarse (hablando escolarmente) a que fuera escuela mixta, ya que ella estaba acostumbrada a estar con puras mujeres. Ella siempre tuvo amistades, y algunas aún las conserva.

"Fui una escuela desde el kinder hasta la prepa de puras mujeres bilingüe, fue formada por 2 inglesas, una escuela muy estricta con muchas reglas, orden y eso hizo que la universidad no me costara mucho trabajo, pues yo iba como mucho a socializar, yo estaba en la asociación de marketing, estudié en el Tecnológico de Monterrey y como que nos presionaban tanto durante la primaria, secundaria y prepa que yo llegué y me decían dos cosas importantes -ah no es tan difícil como lo creía- y -qué difícil fue tener hombres y mujeres compañeros en el salón-, o sea haciendo un equipo de trabajo, o sea no trabajan igual, y como yo estaba acostumbrada con mujeres, era una divinidad, te ponías de acuerdo rápido se hacían las cosas, pero al entrar con ellos yo decía -ay pues sí están medio raros- y obviamente se tenía que vivir porque en el ámbito laboral pues a fuerza tienes que hacer equipos con hombres y mujeres."

"A pesar de que fuimos a escuela de puras mujeres, todo el mundo decía que van a hacer estas niñas sin hombres sin amigos, pues yo siempre tuve amigos, no así novierisima porque tenía relaciones largas, pero nunca me faltaba cuando era momento de salir con mis amigos y los veía, las reuniones siempre eran en mi casa…"

"En la universidad entro de inmediato a la asociación de mercadotecnia, entonces mis amigos realmente eran de diferentes edades, si todos éramos de la misma carrera, pero de diferentes años entonces claro me llevo con gente de mi carrera, pero con los que más hice compañerismo y amistad pues fue con los de la asociación, y nos seguimos viendo…"

Subcategoría 5. Primer empleo

"Empiezo a trabajar de becaria en una empresa de lentes, en el 2003. Yo me gradué en el 2004. Me voy a Ocesa y cuando me gradúo me hacen contrato para estar todo el día. Mi jefe se va a un banco que lo compró Banorte después y me estuvo jalando… así 12 años, en IXE duramos como 6 años."

Subcategoría 6. Primer puesto jerárquico

"Desde IXE fui gerente, y ahí también le llamaban subdirección. Era subdirectora de tarjetas de crédito, pero no empecé ahí o sea cuando me fuí a IXE era líder de proyecto y ahí van pasando los años, las responsabilidades voy aprendiendo porque no sólo hacia cosas de marketing sino desarrollar la estrategia."

Subcategoría 7. Maternidad

Su trabajo siempre le dio la facilidad de poder conciliar lo laboral con la maternidad, más porque el director le daba un peso importante a la familia, su mamá fue también cuidadora principal de su hijo. Más con la pandemia del Covid-19 ella considera que ayudó a estimar aún más la parte del cuidado de los hijos, que se complicó con el confinamiento.

"Pues no les quedó de otra. Era una empresa pequeña, era ZTL, cuando nació mi hijo y ser una empresa pequeña me ayudó bastante, eso sí… el director ama a la familia, tiene dos hijos y de más entonces como que decía es importante, la oficina estaba muy lejos de mi casa, empezamos en Polanco y cuando nos mudamos para el sur era un tema importantísimo, entonces sabían perfecto que yo a las 6 cerraba la computadora y me iba por el tema del tráfico y nunca tuve un reclamo, claro cuando se tienen que quedar una más te tienes que quedar y listo, pero no, en ese sentido bien y ahora con Paypal pues realmente en la pandemia a mí no me da vergüenza, los miércoles por ejemplo que está aquí, o sea nadie

te dice nada, entonces creo que la pandemia ayudó a que tenemos que estar en casa, y que si oías que lloraba y decías dame un minuto porque se acaba de caer, pues ni modo… tenías que detener la junta, no sufrí de ningún tema eh todo conforme la ley, me daban mi hora de lactancia, yo escogí que saliera mejor una hora antes para llegar un poco antes, que no tener un cuartito de lactancia, yo no tuve leche para lactar, entonces me dejaron salir una hora antes, hasta que la ley te lo permite y después gracias a Dios me ayudó mucho mi mamá, pero si hubiera tenido que salir corriendo o si la guardería me hubiera hablado creo que no hubiera tenido ningún problema".

Categoría 3. Experiencias

Subcategoría 8. Experiencias en los puestos jerárquicos/ Subcategoría 9. Liderazgo

Se describe como una persona a la que le gusta ser empática, trabajar en equipo, escuchar ideas nuevas; la justicia es otro aspecto importante, si ve una injusticia ella va a expresar su inconformidad, remarcando de nuevo que su carácter fuerte le ha ayudado a lidiar con situaciones respecto a esto.

"Soy muy empática y la empatía, he entendido en la vida, que es muy importante, que la empatía te va a ayudar, porque la empatía te va ayudar a trabajar en equipo, que es muy importante, soy una persona que ama trabajar en equipo, soy cero de es mi idea y listo se acabó porque no, mis ideas son limitadas, mi día a día hace que tampoco vea más allá de la lupa, fuera del cuadrito, entonces me encanta, casi que hasta un email que voy a redactar para un cliente, lo vea otra persona, y me gusta más que lo vea gente que no piensa como yo, porque si piensa como yo me va a decir -ay está muy padre-, o sea no, me encanta la retroalimentación siempre me han dado mucha retroalimentación y si me ha ayudado."

"Concilio bien, soy empática a pesar de que tengo un carácter fuerte, como que impongo, o sea yo creo por eso hacen caso al principio ya cuando ven que no pasa nada y soy buena onda como que ya fluyen más, pero sí trabajo en equipo definitivamente y en conciliación, y soy una persona súper justa, y eso le gusta a la gente y a otra que no,

entonces si yo veo que hay una injusticia por ahí, yo me entero, no me importa si me van a correr o no, yo la digo o sea siempre digo lo que opino."

Subcategoría 10. Doble jornada

Las actividades son compartidas con su esposo, aunque ella no le gusta para nada hacer actividades domésticas, es por eso también que paga el servicio para que hagan la limpieza. Y en cuanto a la comida su mamá sigue siendo apoyo para ella, aún así ella expresa que es muy pesado combinar esta parte, a pesar de que las tareas son parejas entre su esposo y ella.

Investigadora: ¿Cómo combinaste el trabajo doméstico con el trabajo formal?

"Uh, sí, porque ni se ve, o sea al final hay días hoy por ejemplo a mi esposo se le olvida que yo también trabajo o sea no es el único, y que vamos a mitades en muchas cosas. Además, mi carácter es así de si te parece y si no pues mira lo haces tú, mi carácter me ayuda, pero es complicado definitivamente a mí no me educaron para ser ama de casa entonces yo le pago a alguien que me ayude…"

"A cocinar me ayuda mi mama, ella le cocina a mi hijo gracias al Señor porque además cocina delicioso, si yo cocino, me gusta cocinar no me da tiempo y no escojo estar en eso, prefiero mil veces estar aquí contigo, en una junta, haciendo un reporte, pensando en el siguiente año, definitivamente mi parte de ama de casa está muy apagada y pues si lo tienes que combinar, además el trabajo de mi esposo no ayuda tanto a que apoye, llega bien tarde, entonces ya tuve que bañar a mi hijo, pues si corriendo, definitivamente, ser una mamá que trabaja eh te cambia muchas cosas, yo siempre dije por supuesto que te da tiempo, claro que si te organizas y cuando eres, ándele ni te da tiempo ni te puede organizar como te gana el cansancio, la vida, y dices Dios mío quiero paz, y pueden estar ahí tres platos sin lavar, y ni modo y tienes que hacer esa idea no puedes hacerlo todo, entonces pues sí lo combino lo mejor posible no sé si los demás estén de acuerdo, supongo no, pero ni modo es como puedes sortear el día a día."

En cuanto a la crianza de su hijo, ella y su esposo se reparten el cuidado, aunque narra que quienes se ocupan más de su cuidado es ella y su mamá, igual porque su esposo trabaja y pasa más tiempo fuera de casa, ella se muestra satisfecha de poder estar en su trabajo y con su hijo, ya que tiene la posibilidad de dedicarle tiempo y es por eso mismo que ella indica que no ha buscado un crecimiento y está muy segura de no buscarlo por seguir estando con él.

Investigadora: ¿Y la crianza de tu niño se divide lo más posible entre tú y tu esposo?

"Si definitivamente ama estar con mi esposo porque juegan diferente, entonces si son de luchitas y se avientan y pues conmigo no, entonces cuando llega su papá van a jugar así conmigo es de juegos de mesas, armar un rompecabezas, memoria, los números, le gustan mucho los números y las sumas, está muy chiquito para sumar pero le fascinan, o le gusta ver la tele y ven y siéntate junto a mí a ver mi capítulo de *baby shark*, y el comparte lo otro, normalmente intento que él lo bañe, primera porque es hombre y ya llega una edad donde si necesitas un poco de… creo que soy cero pudorosa, entonces que él lo bañe que convivan, a mí me encanta bañarlo, es una parte bien padre, porque te pones a cantar y juegas y estas con él, y es un momento de quince minutos en mi opinión muy valiosos y pues como él no los tiene normalmente mi esposo, pues que lo tengan, y bueno se agarran del chongo como siempre, como todos los niños con papá o mamá pero definitivamente quien más educa somos mi mamá y yo, o sea si está hecho mucho más a nosotros, a nuestra manera de pensar que a la de mi esposo y su familia porque pues por la convivencia definitivamente y a mi esposo no es que haya tenido una queja, y si si por carácter yo hubiera dicho pues a ver edúcalo, a ver si tan fácil porque aparte creen que es bien fácil, el que estés aquí en la llamada, entonces cuando ve que estoy en una junta que es bien larga y demás viene otra vez y me prestas el iPad y no mi amor ya la tuviste una hora por favor déjame diez minutos, entonces ahí se queda y ni te deja avanzar y es de ándale pues, entonces cuando sabe que estoy en llamada a una hora que ya no debería tener el iPad, va y ándale muy abusado, Y

muy padre la verdad, se pasa el tiempo volando, si es cierto que escucharás lo más importante son ellos, si sí ya uno piensa en eso más si tú me preguntas estarías dispuesta a ya no crecer laboralmente por estar con él, claro que sí, es más yo creo que ya ni lo buscaría, ya ni lo he buscado, me gusta donde estoy porque me da tiempo de estar con el definitivamente que sí se vuelve algo importante, pero conozco mujeres que traen buenos puestos y no porque tienen la nana que le ayuda, el chofer pues porque te va bien con dinero y pues darte estos lujos, pero a mí me gusta estar lo más que se pueda con él, sin dejar de trabajar, tener tiempo, y mi dinero y mis cosas para el al final es para él, y si me preguntas -¿serias directora general de marketing de Mattel?- que era mi sueño cuando estaba la universidad, ahorita ya no, no me daría tiempo de estar con él, le diría que no, tendría que pensar porque es tu sueño, pero ya mucho empieza a involucrar, pero estoy convencida de eso va a necesitar mucha atención. "

Categoría 4. Autopercepción

Subcategoría 11. Autopercepción y significado

La adaptación es una de las habilidades que ella marca como crucial para poder sobrellevar los retos que van surgiendo, y dándole mucho peso a la comunicación, a la hora de proponer nuevas ideas; lo describe como un reto que ha logrado superar.

Investigadora: ¿Qué ha significado para ti estar en un puesto gerencial?

"Definitivamente un reto, un reto personal, que dices mira sí llegué, mira sí lo hice, mira ¿no que no?, eso es padrísimo, y también tener mucho cuidado con lo que vas a opinar, porque antes era si lo hacemos, claro, que sacrificio hubo en el inter para, económico, del presupuesto del día a día, del cansancio, del vale la pena no vale la pena, entonces ahora antes de opinar o proponer algo lo pienso, lo analizo mucho más para ver si tiene como pies y cabeza, y ahora sí opinar, y con quién opinar…"

"…entonces tienes la facultad de adaptarte rapidito, o no va a importar el reto que te hayas propuesto o lo que quieras opinar, o lo que quieras llegar a lograr si no te adaptas al proceso, si no te adaptas a como son las cosas, te adaptas tienes una buena idea, medio analizas con quién y vas y muchas veces lo he logrado, entonces si retos, retos superados, profesionales digamos de cada empresa en eso pues casi en todos los que he querido."

Categoría 5. Condiciones organizacionales

Subcategoría 12. Cultura organizacional

"Siempre he tenido la suerte de estar en empresas donde apoyan a la mujer, siempre y yo creo que, si no, no estaría ahí porque no va con mi personalidad, porque a mí me gusta independientemente al puesto al que pueda llegar, tengo una personalidad fuerte entonces si yo llego y entonces que digan uy una mujer uy no pues no, eh nunca he tenido ese problema incluso en Prosa no les importo ni mi edad."

"En ese sentido en Paypal que es la empresa donde estoy ahorita tiene grandiosas actividades culturales acá no nada más la mujer, también la comunidad LGBT, la comunidad afroamericana en todo el mundo, no sé cómo debemos decirlo la verdad, eh y las mujeres todas, todos los puestos o la mayoría de los puestos en marketing súper cañones son mujeres".

"…muchas son mujeres hay gran igualdad, en ZTL fue el problema, qué triste porque en México, cuando tú tienes un líder que no cree en eso, raro porque tiene una hija mujer, pues cuesta más trabajo, no por Estocolmo, o sea el "core" de la empresa era súper, es más hicieron un libro Women transforming Tech como las mujeres estábamos transformando la tecnología de hecho estoy yo en el libro, una chava de México también y fueron tomando ejemplos de gente, de mujeres empoderadas".

"Sin embargo aquí en México si el director era de vámonos a comer hombres, no importa si estábamos en el nivel habíamos dos mujeres, una lesbiana, entonces a pesar de

que la empresa lo súper apoyaba, el tenia así como el temita, entonces ella y yo no, se iban los hombres, cuando traes un corte cultural diferente, ahora en Paypal absolutamente no, y es más si yo sintiera un rechazo a un puesto que yo quisiera tener porque soy mujer bueno se va así la persona que decide que no, ha cambiado muchísimo creo que esto es porque es una empresa global, en ZTL también porque es una empresa europea, o sea ya ves a las mujeres, de entrada hasta te apoyan y aquí es muy complejo, o sea acá ya tienes cuarenta años, ya eres mamá uh ya hasta ni te hablan porque pues tienes que cuidar a tus hijos, en Europa te dan chance de ir por tu hijo a la guardería o al kínder vas le das de comer y te conectas en tu casa y es tu resultados a mí no me importa si trabajas a las 10 de la noche porque tuviste que estar con tu hijo, acá en México todavía no llegamos a eso, pero Paypal si está muy en esa línea, cuando estaba en Ocesa que fue mi primer trabajo también jamás me sentí, me hacía sentir habíamos muchas mujeres, siempre he estado en empresas culturalmente, de ambiente bien."

"Mientras más empresas extranjeras han estado en México líderes como MasterCard, Visa en el sector financiero, que son tan igualitarias creo que las empresas han ido cambiando y va a mejorar, a mí no me ha tocado nunca que por ser mujer no me puedan dar el puesto, si comidas y eso pues sí pero al contrario."

Investigadora: Y en esta parte que me decías que en Paypal de estos permisos…

"Fíjate que en Paypal hay grupos de trabajo en donde te ofrecen ciertas cosas, hay uno para las mujeres por ejemplo se llama IUNI entonces lo que hacen es que cada cierto tiempo, una vez cada dos meses, más o menos o traen un conferencista mujer normalmente o alguien de la empresa que tiene muy buen *backgraound* o algún punto, nos da una plática para no olvidar tu sueño, combinar el trabajo con ser mamá, no sentirte culpable con no sé qué, temas hormonales no importa somos fregonas o sea hay como esta unidad de mujeres en donde nos apoyamos y nos ayudamos a crecer esta la parte. De la comunidad LGBT, en

donde también tienen uno o dos representantes a nivel, van por continentes, para hacer este tipo de pláticas y además contarles, o sea si tienes un problema, ven y cuéntanos o vamos a hablar de esto, todos podemos entrar a todos, o sea a mí me llegan, si estoy interesada en conocer más pues entro pero hay estos grupos de afinidad donde nos ayudan a no olvidar que somos empoderadas y podemos salir adelante aunque tengamos hijos por ejemplo, o te puedes casar y nadie te puede decir nada, tu puedes escoger a tu pareja y enamorarte de quien quieras, Paypal lo hace súper bien."

Subcategoría 13. Mentoring.

Investigadora: ¿A tu jefe cómo lo conociste?

"Lo conocí justamente entrando a la empresa, el me entrevistó, él siempre dice que desde que me oyó caminar en el pasillo dijo que me iba a contratar, como que súper determinante, él era una persona muy complicada, definitivamente, en la universidad uno aprende muchas cosas, pero anda como en los trabajos y el me enseñó muchas cosas, su manera de ser y su exigencia absoluta, hizo que me formara de cierta manera definitivamente."

"Si no hubiera estado 12 años con él, definitivamente siempre hubo una retroalimentación, una fluidez obviamente económica, pero también de trabajo en equipo y de desarrollar ideas conceptos, y siempre innovando y eso era siempre padrísimo la verdad."

Subcategoría 14. Reclutamiento y selección.

Investigadora: ¿En la parte de las postulaciones tuviste alguna dificultad o que no te quedaras en un puesto en algún momento?

"Fíjate que he tenido la suerte, que nunca he buscado trabajo, creo que hasta ahorita que estoy medio viendo que va a pasar en la empresa ahora en Paypal, pues tal vez tenga que buscar chamba, si no me gusta cómo quedan acomodadas las cosas o lo que sea, tener

que buscar, pero como estuve siempre jalándome con mi jefe 12 años, o sea desde Ocesa hasta Prosa pues realmente él me dice mira este puesto porque esto porque el otro, claro él tenía que demostrar y me entrevistaba siempre con sus jefes y nunca tuve problema, cuando entre a IXE recomendada de mi gran amiga obviamente me entrevista el manager que fue después mi jefe y también estuvo de acuerdo, pero más que entrevista, bueno no sea como sea una entrevista realmente, era platicar de dónde o cómo, y cuándo iba con empresas chicas, cuando iba recomendada pues muy fácilmente podías entrar supongo que si les caía bien y si les gustaba mi perfil porque tampoco es que digan -ay yo quiero que entre chuchita- y pues no tienes que pasar por procesos, pero como que siempre iba muy segura que era para mí, porque mi jefe era el director importante, yo iba como confiada, digo porque si pase por RR.HH. y por estos filtros y sentía mucha seguridad de que ya si me hablaba él, era porque tenía algo que creía que mi perfil iba a cubrir. "

PARTICIPANTE 3

Categoría 1. Contexto.

Subcategoría 1. Crianza y educación

Creció en una familia tradicional con ambos padres, quienes tuvieron un matrimonio largo. Su educación, narra, fue pareja entre sus hermanos varones y ella, aunque sí dice que sus padres le brindaron una educación muy conservadora, marca su infancia feliz, al igual que su adolescencia y juventud.

"La mayor con cuatro hermanos, yo soy la única mujer, mis hermanos, los tres tienen una carrera universitaria igual que yo, mis papás duraron 64 años casados, formaron un buen hogar, mi papá siempre trabajando, él nada más, mi mamá dedicada a la casa, y siempre preocupados porque tuviéramos con qué defendernos."

"Afortunadamente lo que siempre he pensado, es de que mi papá no obstante al ser yo una mujer, a mí no me educó como tal sino siempre me impulsó, te digo eran tres

hombres, siempre parejo, mi mamá un poco con más tendencia de que -bueno son hombres-, pero mi papá pensó que yo no podía quedarme en el rol clásico de mujer”

“Entonces yo estudié ciencias de la comunicación, egresada de la FCPYS en la carrera de ciencias de la comunicación. Pues fui una mujer que le gustaba irse a las fiestas, le encantaba el baile, medio noviera, y ya te digo pues conservadora, bueno porque mi papá era muy conservador y no tenías mucho para donde hacerte.”

“Muy fuerte, seriecita, que nadie se propase contigo ya sabes lo clásico, estamos hablando de los 70s, mi papá iba por mis a las fiestas, me iban a dejar me iban a recoger, los novios pues no eran los novios, eran los amigos, en la casa pues muy serios, nada de estar abrazados, te digo conservadores mis papás, y pues te vas haciendo a esa manera.”

Subcategoría 2. Situaciones personales.

Esta participante tuvo que dejar su ciudad natal para poder continuar con su vida laboral, cuestión que le causó cierta incertidumbre. La decisión de irse dependió mucho de la opinión de su esposo, que finalmente la apoyo y convenció en tomar la oportunidad, ya que ella misma señala que a otras mujeres no les hubieran dado la libertad de irse; a pesar de que ella narra que le preocupaba mucho quién se iba a quedar al pendiente de sus padres y también de su esposo que no estaba acostumbrado a las tareas domésticas finalmente decidió irse porque deseaba seguir creciendo.

“En junio de ese 2016 ese Subsecretario que se había ido como candidato de Gobernador, para contender la Gubernatura del Estado y me habla para ofrecerme venirme para Quintana Roo para apoyarlo como secretaria particular, si me causó cierto tema porque era dejar toda mi vida en la Ciudad de México, y yo decía pues como me voy a ir allá, ni conozco a nadie, y a mi esposo le faltaban dos años y medio para jubilarse, mis papás ya estaban grandes, era un poco ese el pendiente, que a mí me andaba de dejarlos, pues que fuera a pasar algo y yo no estuviera ahí, te digo como la mayor de la familia como que

siempre yo agarré la responsabilidad de mis papás. Hasta la fecha, quien me apoyó muchísimo a que yo tomara la decisión fue mi esposo y me dijo pues es una súper oportunidad, sí te aconsejaría que te fueras y yo te alcanzo en dos años, eso me facilitó mucho porque yo lo que veo es que no a todas las mujeres les hubieran dado esta pauta, de -órale lánzate vete- o sea a mí me preocupaba porque mi esposo no estaba acostumbrado a los quehaceres domésticos, yo era la que lo apoyaba mucho en ese tema de que tuviera planchada la ropa, no que lo hiciera yo, pero estaba al pendiente, que comiera como debe de ser, etcétera, sin embargo creo que si desaprovecho esta oportunidad no voy a estar bien conmigo misma y decidí darme la oportunidad de venirme a un Estado que no conocía y que me ofrecía un buen trabajo"

Categoría 2. Puntos de inflexión o momentos vitales.

Subcategoría 3. Matrimonio.

Narró que se siente feliz de poder cumplir 40 años de casada con su esposo, y lo que más le satisface es que lograron durar mucho sin hijos, y no es algo que haya sido prioridad en su matrimonio.

"En la Facultad conocí a mi esposo, ya para salir un semestre antes, lo conocí, nos hicimos novios, llevábamos 3 años de novios."

"Ya entonces fijamos para casarnos. Empezamos a ahorrar para comprar los muebles ya sabes nos casamos a los 3 años de novios, y en este año cumplimos 40 años de casados, pero aparte de todo a mi lo que me llena es que sin hijos cumplimos 40 años, porque hay mucha gente que se divorcia porque no puedas tener hijos y pues no es nuestro caso".

Subcategoría 4. Vida académica.

“Pues este yo estudié, en la primaria me fue muy bien, siempre fue niña de 10, en la Secundaria por el tema de la adolescencia bajó un poco mi promedio escolar, pero pues mi promedio fue de 9.4, en la prepa otra vez empecé a retomar el tema del estudio y ya en la facultad si fue de 8.7, estudie inglés y francés, inglés casi siempre, francés 5 años siempre becada, estoy satisfecha conmigo misma en el tema de escolaridad.”

“Entonces yo estudié Ciencias de la Comunicación, egresada de la FCPYS en la carrera de Ciencias de la Comunicación y Periodismo que es como se llamaba en ese tiempo, yo salí luego de la Facultad.”

Investigadora: ¿Ya no cursó alguna maestría o posgrado?

“No, sólo cursos que tenía la misma Secretaría.”

Subcategoría 5. Primer trabajo

“Empecé a trabajar en una asesoría de la Secretaría de la Reforma Agraria y estuve 4.5 años como analista en el área de Comunicación Social.”

Subcategoría 6. Primer puesto jerárquico.

Su primer puesto jerárquico fue igual en el Gobierno.

“Mi primer ascenso fue en 1988, como Jefa de departamento. Entonces yo trabajaba en un departamento que se llamaba Opinión Pública, nosotros captábamos la información de todos los periódicos para sacar la imagen y la presencia pública, del Secretario en turno, y hacíamos otros trabajos donde equiparabamos al Secretario de la reforma con otros Secretarios.”

Subcategoría 7. Maternidad.

No tuvo hijos, lo cual indica que le ha facilitado desarrollarse en su trabajo, considera que de haber tenido probablemente no estaría donde está, y nunca tuvo el deseo de tener.

“No no tengo, eso también la verdad me ha facilitado las cosas porque no tengo esa preocupación de los hijos o de moverme.”

Investigadora: ¿Y él tampoco quiso tener hijos nunca?

“Yo creo que a él sí le hubiera gustado tener, pero nunca se dio el momento preciso como para que se tuviera, y nunca me dijo -oye quiero tener hijos-, simple y sencillamente no se pudo, y se lo agradezco, yo estuve embarazada en 1991, el 24 de enero aborté digo fue espontaneo no hice nada por, me acuerdo muy bien porque fue el día de mi cumpleaños y siempre lo voy a recordar, sí sí estuve embarazada y a las seis semanas aborte y no le buscamos, eso de inyecciones y eso me da mucho miedo, así que para qué.”

Categoría 3. Experiencias.

Subcategoría 8. Experiencias en sus puestos jerárquicos/Subcategoría 9 Liderazgo

La participante marca un poco la diferencia entre el ambiente que vivió en la Ciudad de México y en Quintana Roo, en cómo trabaja la gente, en el machismo que en provincia es mucho más marcado, en cómo ven a la mujer que está presente en puestos como el de ella y que para ellos compartir información confidencial con ella pueda ser percibido como algo extraño, porque es raro ver mujeres en esos espacios y aún más en provincia.

Investigadora: ¿En este trabajo ha tenido algún problema con las personas a su cargo?

“Pues no tampoco, te digo que si hay sus asegunes y sobre todo cuando vas llegando, te digo la gente es diferente, o sea no es la misma gente de la Ciudad de México que del provincia, pero poco a poco he ido fortaleciendo el área y la gente ya se acostumbró a trabajar, porque la verdad no estaban acostumbrados a trabajar y bueno poco a poco se ha conformado un buen equipo en la Secretaría, digo hay sus asegunes, y hay que a veces

apretar, pero te digo hay que formar equipos, ser solidarios para que haya una respuesta también, entonces eso es lo que yo he hecho a nivel de mi equipo, si tienes problemas si sí hay, hay grillas, sí, pero también hay que saber sortearlas es lo que yo creo, entonces eso también te lo da la experiencia.

Investigadora: ¿Mencionó cierto machismo, que era un poco diferente en provincia qué en la Ciudad de México, como qué situaciones vivió?

"Sí, es más difícil… yo creo que porque es más pequeño y se ven más las cosas, y si sí hay machismo en todo sentido, mi jefe no, entonces eso también me ha ayudado, pero si he tenido problemas con la gente cercana, parte del tema del staff del Gobernador son militares, entonces con algunos militares, hay unos militares que son problema para que te pasen la información y ese tipos de cosas, porque no se les hace, pero pues vuelve a entrar mi manera de ser y bueno se hace uno respetar y punto no."

Investigadora: ¿Ha encontrado diferencias entre su experiencia como jefa o directora y varones?

"Te encuentras de todo, me ha tocado, también estar del otro lado, pero ahí también yo creo que es tu manera en como sepas pegar a la gente para lograr unas cosas."

"Entonces yo digo que todo es cuestión de trabajo, obviamente a estas alturas seguramente hay gente a los que no les parece como sean sus jefes, porque también no todos son perfectos, y debe de haber unos canijones, también aquí se da, aunque seas mujer para abajo."

Subcategoría 10. Doble jornada

Los quehaceres domésticos se repartían entre ambos, hasta que optaron por pagarle a alguien por hacer el trabajo doméstico, ella indica que si hubiera tenido hijos hubiera sido imposible estar en un trabajo tan demandante, señalando como una ventaja el no haberlos tenido.

“En un principio hacíamos el quehacer entre mi esposo y yo, el barre y yo trapeaba, ya cuando tuvimos un poco más de recursos pudimos pagarle a alguien para que nos hiciera la limpieza, nos planchara, él comía afuera, yo comía afuera, así que cuando llegábamos en la noche, yo le hacía un sándwich una quesadilla, etc. Le daba de desayunar yo desayunaba también y ahora que es más fuerte la carga de trabajo, pues hay una persona que me ayuda dos veces a la semana, limpia la casa, etcétera,”

“No veo en los puestos con los hijos, los puedes llegar a desantender y más con la carga de trabajo que yo traía.”

“Y pues yo aquí la verdad la gran ventaja que tuve es que no tuve hijos, la verdad es que no me hicieron falta, ni siento algún pesar por no haber tenido hijos.”

En la Secretaría de Turismo están los permisos de maternidad y de lactancia, aunque no hay otro tipo de permisos extras, ella narra que siempre brindó permisos para que fueran a ver a sus hijos y no hubiera una interferencia trabajo-familia.

Investigadora: ¿Se han implementado las acciones afirmativas?

“Si en la Secretaría de turismo se tenía una serie de prerrogativas a las mujeres que eran mamás, estaban embarazadas, etc. el tema de la lactancia eso también depende de cada quien, yo como mujer sí les das permiso que se vayan a ver a sus hijos temprano, yo no tenía por qué tener a la gente a deshoras de la noche si tienen a los hijos, igual aquí también , hay que ser solidarias con el género y pues sí que se vayan a su casa a cuidar a su hijos, siempre y cuando no se les requiera, ellas mismas saben incluso cuáles son las cargas de trabajo, y la cuestión es formar equipos solidarios, pero si sí había y te digo también depende de en este caso respetaba y soy solidaria también.”

Investigadora: ¿Y fue estipulado?

“Si sí estaba estipulado por lo menos en la Secretaría de Turismo sí.”

Categoría 4. Autopercepción

Subcategoría 11. Autopercepción y significado.

Ella se siente muy orgullosa de toda su trayectoria y señala que si hay una oportunidad ella la va a tomar, para cerrar bien su carrera profesional, también por ser la primera mujer en su familia con carrera universitaria y siente agradecimiento hacia sus padres. Y por otro lado con su esposo ella dice sentirse satisfecha "como mujer" por ser considerada de esa manera por él. Ella narra siempre haber seguido sus valores y haberse empeñado para llegar hasta donde está.

Investigadora: ¿Qué significó?

"Pues aquí, mira si no consigo algo más…o sea porque todavía pudiera darse, que mi jefe pudiera ser Secretario de algo, de alguna dependencia, con eso ya cerraría muy bien, pero para mí es muy gratificante estar en este lugar ahora, porque es una manera de honrar pues a mis papas por todas la esperanza que pusieron en mí, para salir adelante, de la familia, soy la primera mujer que estudió una carrera, que entró a la universidad de toda la familia de mi papá y mi mamá."

"Y por el lado de mi esposo, el hecho que me diga que se siente orgulloso de mi, pues a mí me llena me satisface como mujer, y digo bueno pues lo estoy haciendo bien y conmigo misma, para mi hasta donde yo he llegado, nadie me regaló absolutamente nada, sin tener que vender mi cuerpo, sin tener que vender mi cuestiones o sea, lo que yo pensaba mis principios, pues para mi yo me siento satisfecha conmigo misma, al final de cuentas quieras que no eso pesara cuando ya esté viejita, y digas -chin me porte mal en ese sentido-, digo todo el mundo podemos tener remordimientos y por ese lado estoy tranquila, porque por mi esfuerzo estoy donde estoy."

Categoría 5 Condiciones organizacionales.

Subcategoría 12. Cultura organizacional

La participante hace una comparación entre las dos Secretarías en las que estuvo, donde había diferencias visibles en cuanto a las personas que las frecuentaban en cuanto al físico, la educación y el mismo ambiente que se generaba; y ella remarca esa diferencia hasta en el comportamiento que ella debe tener dentro de ellas, que en cierta manera puede llegar a tener que ser distinguido, admitiendo o aceptando que hay cierto clasismo. También la cultura de las Secretarías en la provincia como mencionó están permeadas todavía por cierto machismo,

"La Secretaría de la Reforma Agraria son temas más sociales, ya ahorita no existe pero eran campesinos, este el tema de la regulación de la tierra, bueno a mí no me tocaba pero a nosotros nos tocaba el tema de comunicación, también dentro de las mismas direcciones generales pues son diferentes actividades que hacer y pues obviamente son diferentes los ambientes. El área de comunicación social es diferente al área de regulación de la tenencia de la tierra, tienen diferentes actividades, en el caso de turismo pues es dentro de las dependencias es la Secretaría del glamour, porque pues imagínate es turismo nacional internacional obviamente es diferente incluso el tipo de personas que trabaja ahí, sin que se oiga ofensivo ni mucho menos, es hasta diferente la fisionomía de las personas, no digo que este bien pero así se da, o sea ahora sí que yo no lo puse pero así se da, o sea ahora sí que yo no lo puse, pero así fue tienes que andar bien vestida, ser propia, no deja de haber momentos en que si hay gente que pues no tiene instrucción que hasta cierto nivel y todo, pero se comportan al ver de la misma Secretaría, entonces sí son diferentes, pero acá en Turismo era otro ambiente de trabajo, o sea más, no por nada, pero mejor que en la Reforma Agraria, ahí llegaban los campesinos, olía mal, porque nos llegaban sin bañar, hacían los plantones, o no nos dejaban salir, en Turismo pues no, son los hoteleros, los empresarios entonces sí son diferentes los ambientes, y no es lo mismo que estar en una Subsecretaría que en una Dirección General, de la misma Secretaría, en la Subsecretaría pues es otro nivel lo mismo que la Secretaría".

Investigadora: ¿Qué valores se practican?

“En la Secretaría de Turismo, hubo la época del código de ética, donde se empezó a meter este tipo de temas, aquí en el gobierno del estado pues también, emm ahora el tema de género pues también se está observando mucho por lo mismo, y también o sea tiene que ver la secretaría particular, no es lo mismo que las dependencias de abajo, entonces estas en el top. Tiene que ser otro ambiente y tu como jefe pues también se lo das”.

“Y te digo en la Secretaría de Turismo pues la gente que llegaba era gente con cierto nivel cultural y educación entonces a esa altura te tienes que manejar, desafortunadamente o afortunadamente como se quiera ver sin que suene esnobista pues es así, la verdad”.

Subcategoría 14. Reclutamiento y selección/ Subcategoría 15. Discriminación

Las promociones o la asignación de puestos funcionan de manera desigual, es decir algunas personas pueden ser o son discriminadas y otras se quedan en los puestos por “palancas”. Para poder contrarrestar esto surgió la Ley del Servicio Profesional de Carrera, aunque no hay duda que siga sucediendo lo anterior.

Investigadora: ¿En la Secretaría o en las otras Secretarías cree se promocionan a todos por igual, considerando el puesto, la experiencia?

Participante: “No, espor eso te decía al principio que a veces es un poco la suerte también, porque me ha tocado, que yo no tuve problemas, pero sí hay gente que, sí es acosada, incluso hombres discriminados, este ó aunque tengan el nivel para ser jefe pues a veces llega el amigo no, o sea eso no está exento, entonces si no todo el mundo tiene las mismas oportunidades y a veces no por falta de capacidad.”

“Lo que pasa, lo que ahora rige es la Ley del Servicio Profesional de Carrera, desde el año 2000; entonces se supone que ahora se concursan las plazas, con eso se trata de evitar justamente lo que tú me comentabas pues que haya discriminación para darle el puesto a alguien, entonces yo creo que es bueno y ahora sí se tienen que poner más las

pilas, si de veras tu mereces ser reconocido en tal o cual puesto, tienes que estudiar, aprender, no dejarlo a la deriva, entonces yo creo que sí hay mejores oportunidades para todos, pero no dudo que no haya la manera de meter a su gente no, pero sería también poco ético de mi parte que yo dijera cosas."

PARTICIPANTE 4

Categoría 1. Contexto.

Subcategoría 1. Crianza y educación

Esta participante narra una infancia "feliz" en la que siempre se le trató con igualdad junto a sus hermanos, destacando que siempre fue cuidada por todos al ser la menor de los hermanos, que eran 6, aunque los roles entre los padres estaban muy marcados porque su mamá se dedicaba solamente a cuidarlos y al hogar.

"Estuvimos en una familia para en aquel entonces, con demasiada igualdad, cómo te puedo… decir, mis papás son de Chihuahua, entonces era norteñotes, tres de mis hermanos son norteños también y los tres menores nacimos aquí en la Ciudad de México. Pues era así… como de que nada de sírvele a tu hermano, caliéntale las tortillas a tu hermano… no no no… era cada quien sírvase cada quien hágase, pero teníamos una mamá muy mamá, o sea… ¿a qué me refiero con muy mamá? Pues lo que se espera de una mamá, ¿Qué se espera? Pues que esté en su casa, que cuide a los hijos, que les dé de comer… Entonces la pobre se dedicaba todo el día a atenderlos… cuando no era uno era el otro, este no viví en un lugar donde hubiera golpes, donde hubiera agresión o violencia familiar afortunadamente aunque mis papás sí asumieron una actitud de demasiada protección conmigo, -que tienes que llegar temprano-."

Categoría 2. Puntos de inflexión

Subcategoría 3. Matrimonio

En cuanto a su vida amorosa ella indica que sólo tuvo una pareja con quién inicio su relación en la adolescencia y se casó ya siendo adulta joven, es la persona con la que tuvo a sus dos hijos; también remarcando que ha sido una mujer muy conservadora, al parecer por el hecho de sólo haber tenido una pareja con la cual permaneció mucho tiempo hasta su divorcio.

"Y pues tuve un novio empecé con él a mis 15 años y me casé con él a los 24 hija, fue mi único novio y fue con el que estuve casada casi 30 años entonces fui una mujer como muy conservadora, así ha sido más o menos mi vida familiar".

Subcategoría 4. Vida académica

En esta parte ella recalca ser una persona muy conservadora, porque decidió ser mamá y dedicarle tiempo a sus hijos, es por eso que ya no siguió una preparación más allá de la licenciatura.

"Yo soy socióloga, estudié sociología y estudié un área de concentración que se llama sociología política, estudié en la UAM."

Investigadora: ¿Y después de acabar la carrera, ya no tuvo alguna especialidad o una maestría?

"No mi'jita, pues a duras penas trabajaba y me dedicaba a mi casa, te digo que era como muy conservadora y mi convicción fue este quiero seguir trabajando, pero también quiero ser mamá, pero también quiero llevarlos al taekwondo, y a clases de piano y no sé qué, me casé muy jovencita…"

Subcategoría 5. Primer trabajo

La participante tuvo que empezar a trabajar desde más joven para poder sostener sus estudios en un buffet de psicólogos de IPADE. Ya cuando estaba en la universidad logró

entrar al ISSSTE con la ayuda de una amiga que conocía a alguien adentro, lo que quiere decir que posiblemente entrar a esas instituciones era mucho más fácil; de esta manera ella empezó a desarrollarse en esta dependencia.

"Yo inicie mi trabajo desde muy joven, a los 17, 18 años fue mi primer trabajo, como te comenté yo soy socióloga, y por necesidades de mi casa, inicie mi primer trabajo muy jovencita, entre a trabajar como asistente, llamémosle como recepcionista."

"Y bueno pues ya estando yo en la universidad, una compañera una gran amiga, me dijo oye pues fíjate que voy a ir a aplicar para un trabajo en el ISSSTE ¿me quieres acompañar? Pues órale vamos, fuimos al ISSSTE a la subdirección de Acción Cultural del ISSSTE, ella conocía a alguien en esa área entonces bueno pues fuimos a hablar con este señor, en la Subdirección de Acción Cultural del ISSSTE, nos dieron nuestro primer trabajo formal en la Administración Pública Federal, esto habrá sido por ahí de… tendría yo unos 20 años una cosa así y yo era supervisora de los eventos culturales del ISSSTE, y me mandaron del área de acción cultural a estancias infantiles al área de la subdirección de servicios sociales y culturales, y bueno ahí sin yo saber mucho del desarrollo infantil empecé a aprender para la asignación de recursos humanos, materiales y financieros de las estancias infantiles del ISSSTE y al poco tiempo pues me titulé."

Subcategoría 6. Primer puesto jerárquico

En el área donde empezó que eran las estancias infantiles. Ahí consiguió su primer puesto como jefa, donde ya tenía una gran de responsabilidad. Posteriormente, en su segundo puesto, ya tenía un buen número de personas a su cargo. Señala que su mentora (su jefa) siempre la apoyó para poder desempeñarse.

"Y en el momento en que me titulé, quien era mi jefa me dio la oportunidad para darme una jefatura de oficina, pues yo me sentía como muy extraña a mis 23 años ya siendo

jefa de un grupo de personas más o menos nutrido y me hacía cargo de la asignación de todas las estancias de la zona norte del DF en ese entonces".

"A mis 25 años me convierto en Jefe de Unidad de Apoyo a la Operación se llama el cargo, esto fue un gran reto para mí, tenía no sé… 40-50 personas a mi cargo, muy jovencita, pero tenía un gran apoyo, una gran couch que era mi jefa, con la que yo había crecido desde muy joven".

Investigadora: Entonces ¿El primer puesto que tuvo fue en el ISSSTE?

"Sí, como Jefe de Oficina, después pasé a Ser Jefe de Departamento y después Jefe de Servicios".

Subcategoría 7. Maternidad

Se convirtió en mamá muy joven. Y ella fue la encargada de cuidarlos, no era repartido el trabajo con su esposo.

Investigadora: ¿Cuántos hijos tiene?

"Dos varones, los dos ya terminaron sus carreras y los dos estudiaron para ser ingenieros, uno ingeniería industrial y el otro ingeniería de negocios."

Categoría 3. Experiencias.

Subcategoría 8. Experiencias en sus puestos jerárquicos

Ella empezó a trabajar de las Estancias Infantiles a la Administración Pública, donde experimentó un cambio de ambiente, ya que las estancias son áreas feminizadas por lo mismo que el objetivo principal es el cuidado de niños y bebés, trabajo tradicionalmente hecho por mujeres. Y ella narra un cambio visible en cuanto a cómo se tenía que relacionar.

Investigadora: Decía que en el ISSSTE en las Estancias Infantiles al ser un área más feminizada digamos, ya al momento de estar en la administración pública ¿cómo vivió la diferencia entre cada una de las áreas?

"Estaba acostumbrada a trabajar con puras mujercitas, las directoras(es) de las estancias eran mujeres, el personal son mujeres en su mayoría, y de pronto ya entrar a un mundo de hombres y mujeres pues sí por supuesto pues tuve que aprender a relacionarme y a crecer como persona. Yo creo que durante un buen rato estuve medio protegida por quien era mi jefa, por quien me enseñaba, por mi mentora, y eso hacía que bueno… pues me sentía yo muy tranquila y bueno lo otro me hizo despabilarme".

"Yo estoy convencida que yo he seguido en donde estoy porque he estado bien, porque ha sido un espacio de crecimiento y aprendizaje permanente en todos los sentidos"

"Pues mira en realidad tenía yo que ser como muy bien hecha, muy rápida; me ha tocado en mi trabajo ser… como tener la responsabilidad de desarrollo de proyectos. Me he tenido que hacer como muy resiliente a decir -no importa, no pasa nada, si este proyecto no va, levántate y sigue, entonces mucho de esto de tener la capacidad de dos cosas: uno es que te digan que no, este proyecto no va, que le puede pasar a un hombre o a una mujer, eso no estoy diciendo que sea privativo de las mujeres pero a lo mejor… no sé… he tenido que decir este mis jefes hombres oye pues este proyecto es muy bueno, no sé… desarrollé el código de conducta del SAT; en ningún lado, por supuesto en su momento, quien fue mi jefe no dijo que lo había hecho yo, cosas como esa ¿me explico? que a lo mejor es una falta no tanto por ser mujer, sino reconocimiento mismo de mi trabajo".

Subcategoría 10. Doble jornada

En una etapa de su vida laboral experimentó lo que es la doble jornada laboral. Ella nunca quiso dejar su trabajo a pesar de que su esposo llegó a pedirselo, porque la responsabilidad

de la casa era totalmente de ella por ser mujer. Ella describe a su ex esposo como un hombre machista y misógino. Le costó lidiar con él para que ella pudiera seguir trabajando, situación que no pudo resolverse porque fue un factor que propició el divorcio, aunque no el principal como ella menciona. “En ese entonces aún seguí muy arraigada a esa idea”. Entonces ella lo menciona como un “reto” que tuvieron las mujeres para demostrar que podían con ambos roles.

Investigadora: ¿Respecto a la jornada laboral y que su esposo llegó a pedirle que dejara su trabajo para atender a sus hijos, esa parte afectó su matrimonio o así era la dinámica en ese entonces?

“Pues mira… en su momento fue muy doloroso… muy difícil porque pues bueno por supuesto yo tenía que demostrar que podía ser buena ama de casa, buena mama, buena trabajadora, y por supuesto que a la larga afectó mi matrimonio tanto que me tuve que divorciar, digo por supuesto me divorcié ya con mis hijos mayores, y no fue la razón fundamental del divorcio mi trabajo, pero en su momento sí fue muy complicado bueno porque yo vivía con un hombre machista, un hombre un poco misógino que me costó trabajo controlar para poder seguir trabajando, pero bueno ese es un poco el reto y la convicción que tenemos que tener las mujeres en un país como el nuestro en el que las mujeres de pronto teníamos que demostrar que éramos “super women”, y que podíamos con todo y que el cuidado de los hijos era un favor no una responsabilidad, esto de la paternidad compartida, era como una payasada, decir que paternidad compartida ni que ocho cuartos, aquí el cuidado de los hijos te toca a ti y san se acabó”

Categoría 11. Autopercepción y significado

La participante expresa satisfacción en toda su trayectoria, más por haber podido ayudar a más personas y se lo han agradecido. Expresa siempre haber sido congruente y

querer ser ejemplo con las personas que tiene a cargo, y hacer su trabajo sin haber afectado a alguien intencionalmente.

"Mira en realidad me siento una mujer afortunada porque en el camino he dejado a mucha gente que me estima. He podido ayudar a ciertas personas, que a la postre no me acuerdo que lo hubiera hecho y que me dicen que te acuerdas cuando hiciste tal cosa, y eso me da una de veras una convicción que lo que he hecho, lo he hecho con mucha responsabilidad y con buena fe, y con ganas de hacer las cosas lo mejor posible, y que he asumido con toda seriedad mi puesto de jefe al decir oye tú tienes que ser ejemplo, tú no puedes andar por el camino siendo incongruente entre lo que dices y lo que haces, entonces he basado mi trabajo en congruencia, he basado mi día a día en no ponerle el pie a nadie ni darle en la torre en nadie, sino al contrario si puedes ayudar, y no con esto estoy diciendo que sea un alma de Dios, seguramente de manera inconsciente, o sin tener claridad, de que lo hago. A lo mejor le he dado en la torre a alguien y he tenido que pedirle la renuncia a algunas personas. Sí, el camino a veces ha sido poco afortunado, pero así es, pero lo he hecho consciente de que era lo que se tenía que hacer, entonces creo que en el camino, eso es lo que siento, que soy afortunada de lo que he tenido, de lo que he aprendido y que lo he hecho con congruencia."

Categoría 5. Condiciones organizacionales

Subcategoría 12. Cultura organizacional

En la última institución en la que ella ha estado que es el Sistema de Administración Tributaria (SAT). Narra que las cosas han cambiado, y que los puestos se ofrecen igual para todos ya sean hombres o mujeres. Ella ha contribuido a construir el código de conducta en dicha institución y se encarga también de darle seguimiento a denuncias por discriminación,

acoso u hostigamiento, que ella recalca que no lo ha padecido pero que sigue pasando muy seguido.

Investigadora ¿Cómo podría describir cada una de las culturas de ambas instituciones?

“Hoy el SAT, después de 25 años de su creación, creo que ha ido avanzando en este proceso y hemos creado una… llamémosle… como una apertura a que los puestos no están asociados a ciertos géneros, no son mujeres o a hombres, sino cada puesto de los que tenemos en el SAT pueden ser ocupados de manera indistinta. Poco a poco hemos ido avanzando. Hoy el SAT es una organización de 30 mil trabajadoras y trabajadores, que te podría decir que estamos prácticamente al 50-50 y creo que tenemos de hace… no sé… unos 10 años para acá, una evolución impresionante, en donde los puestos de mayor jerarquía también están ocupados por mujeres. Hoy en el SAT tenemos por ejemplo una mujer, siendo Jefa del Servicio de Administración Tributaria. Esta es la tercera mujer en 25 años, eso demuestra que yo tengo la fortuna de trabajar en una dependencia que ha trabajado en favor de la no discriminación e igualdad de género”.

Investigadora: ¿Crees que hay mujeres que han vivido discriminación dentro de la institución en la que trabajas?

“Sí, estoy convencida, no solamente en el ahí, sino en todo nuestro país. Yo no lo he vivido, pero sí te puedo decir que mi trabajo es atender las denuncias de mis compañeras y mis compañeros que alguna vez se han quejado por discriminación, por discriminación laboral, por acoso sexual, por hostigamiento sexual o acoso laboral y desgraciadamente es algo que sigue pasando.”

Subcategoría 13. Mentoring14. Reclutamiento y selección

Su jefa fungió como su mentora desde muy joven quien la ayudó a crecer profesionalmente, a pesar de que tenía un puesto más alto nunca fue una “palanca” para que ella pudiera ascender o cambiar de puesto, siempre ingresó a los concursos de selección.

Investigadora: “Decía que en el ISSSTE en las estancias infantiles al ser un área más feminizada digamos ya al momento de estar en la administración pública como vivió la diferencia entre cada una de las áreas ?”

“Estaba acostumbrada a trabajar con puras mujercitas, las directoras(es) de las estancias eran mujeres, el personal son mujeres en su mayoría, y de pronto ya entrar a un mundo de hombres y mujeres pues si por supuesto pues tuve que aprender a relacionarme y a crecer como persona yo creo que durante un buen rato estuve medio protegida, por quien era mi jefa, por quien me enseñaba, por mi mentora, y eso hacía que bueno pues me sentía yo muy tranquila y bueno lo otro me hizo despabilarme”

Investigadora: ¿El primer puesto que tuvo fue cuando la jalaron al ISSSTE?

“Si como jefe de oficina, después pase a ser jefe de departamento y después jefe de servicios”

“Su crecimiento se maneja por grupos, hay un concurso de selección entre las personas que ya trabajan ahí, hay veces que sí, uno podría pensar que es suerte es porque tienes muchos conocidos en realidad no, en realidad yo no tengo padrinos ni madrinas, que me hayan regalado el puesto, sino en realidad fue participar junto con otro grupo de personas si yo podía aspirar a tener ese puesto o no y por supuesto que tuve la suerte de que yo tuviera una jefa que me hizo crecer junto con ella, o sea ella crecía en el puesto y siempre me jalaba, porque pues en realidad te puedo decir que pues fue muy jovencita la forma en la que yo ingrese con ella, entonces pues aprendí a trabajar muy parecida a como ella lo hacía, entonces nos llevamos muy bien nos hicimos amigas, después de unos años de trabajar juntas y eso también facilito que yo pudiera permanecer con ella, creciendo en el desarrollo profesional.”

3.11 Discusión

Dos de las participantes fueron del sector privado y dos del sector público, se encontraron ciertas diferencias que a continuación se van a analizar y discutir para los objetivos de esta investigación, al igual que se compararan los resultados con la teoría e investigaciones reportadas en el marco teórico.

Subcategoría 1. Crianza y educación.

La primera categoría, crianza y educación, se puede observar que todas las participantes narraron recordar una buena infancia donde se les dio una educación igualitaria.

Las participantes de mayor edad 56 y 60 años, son quienes refieren haber tenido una educación más conservadora, en cuanto a los roles tradicionales de hombres y mujeres, eran muy protegidas por su familia, las cuidaban mucho; pero nunca las trataron diferente por ser mujeres, aunque en su matrimonio sí se marcaron esos roles, un poco más en la participante “4”, situación que se abordará más adelante.

En cuanto a la participante “1” la mayor parte de su educación la recibió de sus abuelos, quienes tenían creencias muy arraigadas en cuanto a los roles, ella en una de sus frases describió su educación como algo “machista, anticuado, persignado”.

Las diferencias entre generaciones están poco marcadas, todavía una de las dos participantes más jóvenes narró cómo su educación siguió marcada por cierto machismo; todas expresaron tener una infancia feliz, en la cual no se indicó violencia intrafamiliar o situaciones por el estilo.

Subcategoría 2. Situaciones personales

En cuanto a la segunda categoría, la de situaciones personales, se consideró porque hay acontecimientos en la vida de una persona que pueden tener un efecto importante en el

rumbo de su vida o su perspectiva. Cabe decir que sólo dos de ellas narraron haber tenido una situación que marcó un cambio importante en su vida, la participante “1” quién narró el fallecimiento de su abuelo materno como un suceso que la marcó mucho en su adolescencia y que destacó mucho en su narración.

Y por otra parte la partiticipante “3” tuvó un cambio de residencia que le permitió seguir creciendo laboralmente, decisión que le costó trabajo tomar, pero que actualmente considera fue la mejor porque le permitió seguir en donde ella quiere.

Subcategoría 3. Matrimonio

La tercera categoría es la del matrimonio o relaciones de pareja. Esta categoría fue importante retomarla debido a la injerencia que tiene en el desarrollo profesional y personal de una persona, más en la parte de la división de trabajo y de roles en el matrimonio que como se dijo en el marco teórico, han ido cambiando conforme ha pasado el tiempo.

De las cuatro participantes, tres tuvieron o tienen actualmente un matrimonio. La participante “4” estuvo casada muchos años y al final se divorció; es la única que narra haber batallado para mantener su matrimonio y su trabajo al mismo tiempo; las otras participantes narran un matrimonio estable. Esto coincide con los resultados encontrados en el estudio Garrido en 2015, donde se encontró que el hombre sigue considerándose como principal proveedor, ya que en ciertos casos al momento en el que su pareja llega a tener un ingreso más alto se generan conflictos que pueden llevar a la separación, y a la mujer se le considera como madre-esposa, que no necesariamente en este caso fue por el sueldo pero sí por la cuestión de que su esposo esperaba que ella se dedicará cien por ciento a sus hijos, que corresponde a ese estereotipo.

La participante “3” quién es la que lleva más tiempo casada, y no indica haber tenido dificultades para sostenerlo, al contrario siempre coincidieron en su decisión de no tener hijos, y él siempre apoyó su carrera profesional, actualmente su esposo cuida de los papás

de ella; un trabajo de cuidados que seguramente ella no podría manejar con todas las actividades de su trabajo.

Por su parte la participante “2” y “1” viven con sus parejas y narraron llevar un matrimonio estable, con la diferencia de que la número “2” tiene un hijo con su pareja, pero ambas dijeron haber tenido una buena relación y no afecta de cierta manera su vida laboral.

Subcategoría 4. Vida académica

Dos de las participantes estudiaron en instituciones públicas y las otras dos en universidades privadas. Lo cual no afectó de manera sustancial en la posibilidad de desarrollo profesional.

Subcategoría 5. Primer empleo.

La categoría cinco se consideró para conocer el comienzo de la vida laboral de cada participante. En resumen, se puede decir que ninguna tuvo dificultades para incorporarse al campo laboral, la única diferencia es que dos estuvieron en instituciones públicas desde el inicio, y las otras dos iniciaron en el sector privado y ahí se mantuvieron.

Subcategoría 6. Primer puesto jerárquico

Las cuatro participantes al parecer no tuvieron algún problema para poder ascender a su primer puesto jerárquico, considerando que dos tuvieron mentores que les ayudaron a desarrollarse y las empujaron para poder postularse, ellas narran que a pesar de eso ellas se esforzaron y no les regalaron el puesto a pesar de que sus mentores las recomendaran, entraron a los procesos de selección requeridos. Por su parte la participante “1” a lo largo de su carrera profesional fue consiguiendo puestos altos en empresas privadas, también porque ella fue abriéndose camino, no narra haber tenido dificultades o barreras para acceder a ellos.

Subcategoría 7. Maternidad

Solo dos de las participantes fueron mamás, la “2” ya tuvo a su único hijo a una mediana edad. Ella narra estar feliz por poder estar con él, el cuidado lo comparte con su mamá y su

esposo, pero este en menor medida porque también trabaja; aunque para ella ha sido más fácil últimamente porque el home office lo que ha permitido convivir con el hijo más tiempo, aunque narra que por otra parte ha sido complicado porque tiene al niño en la casa y a veces le demanda atención cuando está en su horario laboral. Ella narra estar a gusto en su trabajó y que si ahorita le ofrecieran otro puesto más alto diría que no porque para ella lo primordial es su hijo y no cambiaría el tiempo que está con él por algún crecimiento laboral.

Por otra parte la participante “4”, quien es de una edad mayor, tuvo a sus hijos muy joven, ellos ya son adultos y narró lo que pasó cuando eran pequeños, y tenía que dividirse entre su cuidado y el trabajo, porque al ser la mujer “ella tenía que encargarse de sus hijos”, su esposo nunca participó en su cuidado, al contrario le pidió que se dedicara totalmente a ellos.

Contrario a lo dicho por Garrido (2015) quién reportó que muchas mujeres renuncian a su vida laboral al momento de convertirse en madres, la participante “4” no lo hizo, y la participante “2” no renunció a su trabajo pero le dio prioridad a su maternidad que a su crecimiento laboral. El resultado también coincide con el hecho de que cuentan con redes de apoyo para poder sobrellevar la maternidad y el trabajo.

La participante “3” por otro lado, quien decidió no ser mamá, expresó estar satisfecha con esa decisión, siempre le dio prioridad a sus proyectos personales y profesionales. La participante “1” que es más joven no está en su plan de vida tener hijos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la conciliación vida familiar-trabajo aún hace unas décadas era una barrera importante para el desarrollo profesional, que confirma lo dicho por Burin (2008) que señala que el costo que deben pagar las mujeres es alto, debido sus deseos contradictorios, por un lado crecimiento y reconocimiento profesional, y por otro el bienestar de su familia y crianza de sus hijos; situación que se resuelve de maneras muy diversas, como se pudo constatar por medio de cuidadores terceros, rechazar puestos con más demanda de tiempo o asumiendo la doble jornada laboral.

Subcategoría 8. Experiencias en los puestos jerárquicos.

En esta categoría sólo dos participantes narraron tener experiencias negativas en uno de sus centros de trabajo:

La participante “1” quién como se mencionó en el análisis individual se enfrentó a las llamadas *redes informales masculinas*, ya que los clientes con quienes trataba la excluían dentro del trabajo y también en ciertas actividades de ocio fuera de ahí, situación que podía considerarse una barrera porque dificultaba las relaciones y las negociaciones. Cabe mencionar que la empresa a la que pertenecían los clientes era una de tecnología; y la empresa a la cual la cambiaron está dedicada a la producción de cosméticos.

Por otro lado, la participante “3” solo narró haber experimentado ciertas actitudes hostiles hacia ella por parte de militares dado su papel como Secretaria Particular de un alto funcionario.

Mientras que la participante “2” narró que ella ha tenido ciertas situaciones en cuanto que ella tiene un carácter fuerte que fue manejando porque mencionó que en algún momento ella percibió que ciertas personas se ponían nerviosas o se sentían mal cuando les llamaba la atención.

Por otro lado, la participante “4” empezó a tener a cargo equipos de trabajo desde muy joven, siempre haber trabajado bien con sus equipos de trabajo y los que fueron sus jefes.

Subcategoría 9. Liderazgo

Las participantes dijeron tener alguna actitud en particular para dirigirse con sus equipos de trabajo. La participante “1” marcó mucho el respeto y también conocer un poco más de las personas con las que trabaja para entenderse y estrechar la relación de trabajo. Por su parte la participante “2” destacó mucho la empatía, la justicia y el trabajo en equipo. La participante “3” mencionó como una cualidad importante la solidaridad. Estas actitudes y habilidades blandas coinciden mucho con el liderazgo transformacional que como se citó

según Barrió M., Barberá E. y Ramos A. (2003) se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, la confianza y la consideración de las necesidades personales.

Subcategoría 10. Doble jornada

Esta categoría se consideró por el peso que tiene el trabajo doméstico y de cuidados en la posibilidad de desarrollo profesional, sólo una participante, la “4”, comentó haberse enfrentado con esta “barrera”, ya que como se mencionó anteriormente era la única que le dedicaba tiempo al hogar y a sus hijos por ser la “mujer” en su matrimonio. Estos resultados coinciden con él estudio comparativo de Garrido (2015) en cuanto a la percepción de los roles tradicionales se encontró que el hombre sigue considerándose como principal proveedor y a la mujer en su rol de madre-esposa. Aunque cabe aclarar que ella ya es una mujer grande, por lo que esa creencia puede corresponder más al pensamiento social de esa generación que creció en el contexto mexicano aún conservador.

Por otro lado, la participante “2” que es más joven narró que ella siempre se ha repartido el trabajo doméstico con su esposo, y el cuidado de su hijo también lo comparte con él y con su mamá, aunque menciona que en los últimos meses es ella quien pasa más tiempo con él por estar en home office.

La participante “1” también narra que se reparte las tareas con su pareja, expresa que sí ha sido complicado sobrellevar ambos trabajos.

Y por último la participante “3” también se reparte las tareas con su esposo, pero también le paga a una persona trabajadora del hogar, aunque mencionó que al momento de hacer de desayunar o cenar es ella quien se encargaba de eso.

La doble jornada fue considerada como una categoría ya que, como se mencionó, ha sido una de las barreras más comunes para que las mujeres dejen el campo laboral o nieguen puestos que demandan mucho tiempo o responsabilidades. Tres de las participantes narraron compartir las actividades domésticas con sus parejas o contar con una tercera

persona para hacerlas. La participante “4” fue la única que narró que cuando estuvo casada y sus hijos eran pequeños pues fue ella quien cargaba con toda la responsabilidad del trabajo doméstico y el cuidado de ellos. Como se puede ver todavía hace unos años la percepción de las mujeres como únicas cuidadoras y encargadas del hogar seguía muy arraigado, como consecuencia surgió el conflicto entre ella y su pareja para que ella pudiera seguir trabajando, cuestión que también se describió en la categoría número 7 “maternidad”.

Subcategoría 11. Autopercepción y significado

La autopercepción de cada una de las participantes fue importante de considerar para conocer cómo se perciben ellas mismas actualmente y a lo largo de su carrera profesional, categoría que se considero porque parte de acercarse a una realidad es conociendo los significados. Las cuatro participantes reportaron sentirse bien con su trayectoria, remarcando el esfuerzo y el trabajo que han puesto para poder avanzar en su vida profesional. La participante “1” por su lado siempre buscó retos y reconocimiento, ya no sólo la parte monetaria. La participante “2” resaltó mucho la adaptación y el análisis de las ideas antes de expresarse, y que su experiencia ha sido un reto para ella. La participante “3” expresa gratitud y lo expresa como una manera de honrar a su familia, mencionó también que nunca tuvo que vender su cuerpo para lograr su ascenso profesional. Y por último la participante “4" expresa haber sido congruente y haber tenido fe en todo lo que hacía sin querer afectar a terceras personas. Todas en su discurso expresan seguridad en su conocimiento, experiencia y habilidades, no se sintieron incapaces para poder llevar a cabo sus actividades correspondientes a sus puestos.

Subcategoría 12. Cultura Organizacional

Todas las participantes describieron de cierta manera la cultura que hay dentro de sus centros de trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la socialización informal que experimentó la participante "1", el choque que tuvo con los clientes coincide con lo citado por Schein en Ritter, (2008) ya que entró a una cultura o clima masculino, lo que generó que ella se aislara, "ya que sus valores y expectativas no concuerdan con los de sus compañeros".

La participante "2" narró haber tenido un jefe en una de las empresas en las que trabajó que excluía a las mujeres de actividades informales cuestión que tenía que ver con el liderazgo y personalidad del propio jefe, porque la empresa era extranjera y ella narra que la empresa siempre abogó por la igualdad; también señalando que en estas empresas extranjeras, especialmente europeas, en sus países de origen tienen otro tipo de prácticas "work-life" de flexibilidad laboral que en México aún no se implementan tan fácil, lo que podría significar el hecho de que aun en los últimos años se sigue considerando que las prácticas de face-time son lo que caracteriza a un trabajador comprometido y productivo. Perspectiva que también posiblemente ha ido cambiando en el país con la llegada de la pandemia por Covid-19 que generó que se haya empezado a normalizar el home-office.

Por otro lado, las promociones o ascensos que tuvieron cada una de las participantes no estuvo interferida por alguna barrera o por alguna cuestión de la cultura organizacional como la interferencia con los valores o creencias en cuanto a quienes deben ocupar esos cargos.

La participante "3" por ejemplo, subrayó mucho la diferencia entre las dos Secretarías en las que estuvo: una era Secretaria de Turismo y otra la de la Reforma Agraria, sobre temas del campo. Como se describió en el análisis individual, enfatizó que en la Secretaría de provincia sí era más marcado el machismo. También narró que al principio de su carrera sufrió hostigamiento por parte de un jefe a quién describe como "mujeriego" pero ella indica que siempre marcó un límite y que esta persona ya no insistió más, lo que podría considerarse como una barrera para el desempeño laboral ya que estas agresiones se suelen presentar en culturas masculinizadas como lo era la política.

Estos hechos coinciden con lo dicho por Connell y Pearse (2018): cuando las mujeres entran a la esfera pública, situación que no encaja con la concepcion tradicional del trabajo de las mujeres, estás se ven orilladas a lidiar para que sea reconocida su identidad como mujeres trabajadoras; es una barrera más invisible, esto se debe a que las estructuras sociales y las disposiciones de género hagan que esto no sea bien recibido, hecho confirmado por la misma participante que ha estado en una dependencia del gobierno donde estaba involucrado el ejército, que es una institución masculinizada.

La participante 4 narra la cultura organizacional del SAT como una cultura que ha ido en constante cambio, y que ella misma ha contribuido a la construcción del código de ética de la institución. Pero también narró que ha atendido denuncias de casos de hostigamiento sexual y acoso.

Subcategoría 13. Mentoring

Dos de las participantes narraron haber tenido un “mentor”; como se describió en el análisis individual. La participante “2”, tuvo un mentor durante doce años quien fue su jefe directo; con quién tuvo una relación muy estrecha ya que compaginaban bien para el trabajo. La siguiente fue la participante “4” cuya mentora también fue su jefa directa, quien la estuvo invitando constantemente para trabajar en otras instancias; según la teoría este mentoring puede identificarse como el informal que se forma por medio de la identificación mutua, tiene larga duración, donde los mentores suelen escoger personas con potencial alto y se crea un fuerte vínculo emocional.

En este proceso de mentoring las participantes pudieron ir escalando de puesto y ser recomendadas por sus mentores resultado que coincide por lo dicho por Kram, 1983; Scandura, 1992 citados en Rose and Cotton (1999) quienes reportaron que las relaciones de mentoring tienen buenos resultados a largo plazo en cuanto a oportunidades o promociones,

patrocinan a sus protegidos en posiciones ascendentes, les asignan trabajos desafiantes y los protegen de situaciones adversas en la organización.

Subcategoría 14. Reclutamiento y selección/Subcategoría 15. Discriminación

En esta subcategoría se pudo encontrar que las participantes no tuvieron alguna barrera al ser contratadas por su condición de mujeres, pero si se encontraron otras formas de discriminación.

La participante “1” narró que todas las veces que se postuló a un puesto, siempre fue aceptada por su desempeño y su experiencia. Solo narró que una de las que fueron sus jefas nunca la aceptó en su equipo por tener tatuajes y estar rapada, lo que puede interpretarse como que todavía algunas empresas están cerradas a la diversidad de personas y que el aspecto físico sigue teniendo mucha importancia.

La participante “2” por ejemplo, quien dijo nunca haber buscado trabajo, porque siempre su jefe la recomendaba, pero si señaló que siempre entró a los procesos correspondientes de selección.

La participante “3” tampoco se enfrentó con alguna barrera para poder acceder a algún puesto, pero si al desempeñar su trabajo como se describió anteriormente. También comentó que fue testigo de ciertas prácticas discriminatorias, acoso o de nepotismo en los procesos de selección de personal para ciertos puestos, lo que se ha intentado frenar con una ley dentro de la Secretaría.

La participante “4” mencionó nunca haber sufrido ningún tipo de discriminación al momento de acceder a algún puesto. A pesar de que estuvo recomendada por su jefa, también participó en los procesos. Aunque si fue testigo y atendió casos de discriminación dentro de la institución.

Por otro lado los resultados también arrojaron una visible discriminación por otros factores como la apariencia física, que se encasilla en la llamada discriminación indirecta que como se señaló en la teoría se ejecuta cuando se piden requisitos o condiciones no necesarios para el trabajo, como aspectos físicos, en este caso apariencia.

Conclusiones

La cultura mexicana en los últimos años ha ido cambiando la percepción de los roles de género, un poco más en algunas regiones del país como lo son las grandes ciudades en donde hay más avance económico.

De esta manera el trabajo de las mujeres ha ido transformándose en el mundo y en el país; primero incorporándose al mundo laboral y posteriormente haciendo presencia en todo tipo de instituciones y empresas. Conocer el contexto actual del país y las situaciones de vida permitirá saber en qué grado esto ha ido cambiando, también gracias a los movimientos feministas y en pro de los derechos de las mujeres, junto a un cambio de perspectiva acerca de lo que deben hacer cada uno de los sexos.

Los resultados de este estudio coincidieron con algunas de las investigaciones anteriores hechas sobre el tema por Garrido (2015), Barberá E, y Ramos A. (2003), Kram (1983) y Scandura (1992). Por otro lado no hubo coincidencia con lo dicho por Osborne (2004) respecto a que las mujeres no gustan de estar en ambientes como la política porque domina una mirada masculina; y respecto al modelo Género-estrés-desintificación propuesto por Ryan M. (2008) el cual indica que las mujeres renuncian debido a que son ascendidas en puestos precarios o en crisis tampoco hubo coincidencia. Cabe señalar que estos resultados son de carácter particular y no se pueden generalizar a la población estudiada, dado que es un estudio cualitativo, pero pueden sacarse conjeturas de que la realidad en el mundo laboral ha estado cambiando poco a poco, aunque aún quedan vestigios de lo que algún día fue la cotidianidad de las mujeres en cuanto a la imposibilidad de poder crecer profesionalmente a causa de las barreras culturales e institucionales, como lo es la doble jornada laboral, los roles tradicionales, así como el sexismo que impera en el lenguaje y el clima organizacional de las organizaciones.

En cuanto a las categorías que se analizaron y para los objetivos y preguntas de investigación, se puede concluir que tres de las participantes se encontraron con barreras internas al desempeñarse en sus puestos jerárquicos. Esas barreras fueron las redes informales masculinizadas y la doble jornada laboral. Al contrario, una participante no reportó enfrentarse a alguna barrera como las descritas en la teoría. En este sentido se puede decir que las políticas para conciliar el trabajo y la familia se han ido implementado cada vez más y han funcionado, las empresas son más flexibles y también el trabajo doméstico se ha ido repartiendo entre mujeres y hombres habiendo una diferencia entre generaciones; pero por ejemplo en las instituciones públicas estas políticas no van más allá que el permiso por maternidad ó paternidad en cambio en algunas empresas privadas cuentan con más flexibilidad en este tipo de permisos, más las extranjeras. En cuanto a las redes masculinizadas y la cultura organizacional se visualiza que aún en el lenguaje y en las prácticas simbólicas sigue demarcandose residuos de machismo y sexismo, aún cuando las instituciones tengan códigos de ética y campañas en pro de la igualdad de género.

Cumpliendo el primer objetivo de investigación se identificó que dos de las participantes si tuvieron que llevar a cabo acciones extras para superar las barreras invisibles. Una tuvo que trabajar la doble jornada laboral para poder sobrellevar el trabajo y la crianza de sus hijos. La otra participante estuvo inmersa en las redes masculinas y tuvo que sobrellevar la mala relación con los clientes hasta que fue cambiada de área porque nunca se pudo disolver o cambiar ese clima machista que había entre ellos.

Para cumplir el segundo objetivo, se analizó el contexto y la vida personal de cada una, todavía se encontró que prevalece una educación tradicional y conservadora en las cuatro participantes. Por otro lado se encontraron diferencias en cuanto a las posibilidades económicas que tenía cada una y en la vida familiar. Se puede concluir que la vida familiar y más el tener hijos afecta de manera directa en las decisiones que se toman para el desarrollo profesional.

Cumpliendo con el tercer objetivo, en comparación no hubo diferencias en cuanto a la posibilidad de ascensos o contrataciones, pero sí en la forma de obtenerlos, las experiencias y obstaculos al desempeñar sus puestos, en sus relaciones de trabajo y la conciliación de trabajo-familia.

Por último, para cumplir el cuarto objetivo sobre las condiciones de las organizaciones, se constató que aún en las culturas organizacionales el machismo tiene presencia y se expresa por medio de las mencionadas redes informales masculinas y prácticas como el hostigamiento, consideradas barreras internas que forman parte del techo de cristal. Así mismo se puede decir que los rasgos del liderazgo en estos casos son diferentes a los tradicionales, y que el liderazgo transformacional ha tenido lugar en esos lugares de trabajo.

En cuanto a lo encontrado por Ohlott, Ruderman y McCauley (1994) citados en Lupano (2009), que indica que pueden llegar a renunciar por falta de apoyo o asignación de tareas, los resultados son diferentes ya que a las participantes siempre se les asignaron tareas relevantes e hicieron su trabajo a pesar de ciertas situaciones que pudieron presentarse, sólo una de ellas fue la única en mencionar que en cierta etapa necesitó más reconocimiento por parte de sus jefes.

En general el desarrollo profesional de las participantes fue gracias a su trabajo y para dos de ellas también fue gracias al “mentoring”, que en ambos casos se formaron de manera informal y que les permitió seguir creciendo, que fue una guía donde hubo apoyo y entendimiento.

También se pudo documentar que sigue habiendo prácticas de exclusión y discriminación en muchos espacios y que afecta directamente la vida laboral; en el caso de una de las participantes fue por apariencia física; también otro tipo de situaciones que se comentó fue el “compadrazgo”, aunque ellas no reportaron haberlo vivido en carne propia, una sí comentó que sabe de algunos casos, evidenciando una cultura organizacional donde

el estatus se basa en ciertas condiciones como las conexiones personales coincidente con una de las dimensiones en el estudio de Trompennars (Chiavenato, 2017) de cultura organizacional, esto en el SAT (Servicio de Administración Tributaria) que es una dependencia pública.

Por último los significados que ellas tienen para con sus experiencias, se puede concluir que en general sus carreras profesionales han sido fructíferas a pesar de las dificultades que ellas han concientizado, teniendo una percepción de ellas mismas positiva y de autoreconocimiento por sus esfuerzos.

Estos resultados se suman al conjunto de investigaciones sobre el tema que indican que ha habido una transformación en el ámbito laboral pero que, es preciso mencionar, debe seguir en la agenda de investigación de la academia para saber y conocer a través de las experiencias cómo van cambiando los significados de lo qué es ser hombre y mujer con todo lo que ello implica en la vida cotidiana; para conocer mejor nuestra realidad y tomar acciones. Con esto se puede decir que la situación laboral de la mujer definitivamente ha cambiado, aunque en el pensamiento general de la sociedad mexicana siguen muy arraigadas ciertas creencias impregnadas de machismo que se traducen en sútiles prácticas simbólicas y fénomenos de discriminación y exclusión como lo es el techo de cristal que dan la impresión de que la igualdad esta alcanzada, por lo que las organizaciones deben seguir implementando normas para vigilar y accionar en presencia de prácticas excluyentes, así como procurar y construir culturas organizacionales igualitarias.

Limitaciones del presente estudio y posibilidad de futuras investigaciones

Para próximas investigaciones sobre el tema se recomienda hacerlas en áreas donde impera la presencia de hombres. En este estudio no se hizo debido a la dificultad de encontrar participantes; así como tocar más a fondo en las entrevistas las políticas afirmativas, para poder saber cuáles se han implementado y qué efecto tienen en la vida laboral de las mujeres en este caso. Así como incluir en las categorías de análisis el

empoderamiento de las mujeres como herramienta para sobrepasar el techo de cristal. La principal limitación que tuvo este estudio fue la poca disponibilidad de tiempo de algunas de las participantes por lo que no se pudo indagar más en algunas categorías. A pesar de esto pudo apoyar la teoría existente sobre el fenómeno y consiguió mostrar los logros y avances en materia de equidad e igualdad en el trabajo.

REFERENCIAS

Agut S., 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. https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505230163A

Arriagada I. (1999). *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Barreto M., Ryan M. K., Schmitt M. T. (2009). T*he glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association. https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1037/11863-000

Barrio M., Barbera E. Y Ramos A. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. Anuario de Psicología, 34*(2), 267-278. Link

Benería. L. (2019) Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Revista de Economía Crítica*, *28*, 129-152.

Blumer H. (1982). Interaccionismo simbólico: Perspectiva y métodos. Hora S.A.

Bornot S. (2005). La discriminación en las empresas. Consejo Nacional para prevenir la discriminación. http://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/41%20ESXX0001_Ax.pdf

Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. Anuario de psicología, 39(1), 75-86.

Camarena M., Saavedra M. (2018). El Techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género La ventana*, *5*(47), 312-247. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405943620180001003 2

Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (2012). Equidad de género. https://www.conamer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=160

Connell R. y Pearse R. (2015). Género desde una perspectiva global (Grau A. y Navas A., Trad.).Universitat de Valencia. (Trabajo original publicado en 2018).

Eagly A. y Sczesny S.(2009). Stereotypes about women, men, and leaders: have times changed? En Barreto M., Ryan M. K., Schmitt M. T.(Eds.), T*he glass ceiling in the 21st*

century: Understanding barriers to gender equality(21-47).American Psychological Association. https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1037/11863-000

Ehrich L. (2008). Mentoring and women managers: another look at the field. *Gender in Management; An International Journal, 23*(7), 469-483.

Farías P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede, *Scielo, 23*(52), 85-103. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007

Fernandez F, López M., Maeztu I. y Martín A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios empresariales*, *s.v.(*1), 231-247.

Frassa J. (2010). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo.*Dirección y organización, 44*(s.n.), 74-85.

García C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universidad Piloto de Colombia, 5*(1), 165-174.

Garrido A., Álvaro J. (2007). *Psicología Social*. (2da ed). Mc Graw Hill.

Garrido N., Gallegos A. y Hérnandez H. (2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo-familia: evidencias en México. *Revista global de negocios, 3*(2), 83-101.

Gonzalez B.(1999). Los estereotipos como factor de socialización de género. *Comunicar,* 12, 79-88.

Hellriegel (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Hernandez (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw- Hill.

Herrera C. (2009). *La construcción sociocultural de la realidad del género y del amor romántico*. (Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Mujeres y hombres en México 2019*. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enut/2019/doc/enut_2019_presentacion_res ultados.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020. https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?c=

Instituto Nacional de las mujeres (2019). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/488625/01_Norma_NMX-R-025-SCFI-2015.pdf

Instituto Nacional Electoral (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y empleo. Inegi.org.mx

Instituto Nacional de las Mujeres (2007). Glosario de género. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf

Instituto Nacional Electoral (1960). VIII Censo General de Población 1960. https://www.uv.mx/apps/censos-conteos/1960/menu1960.html

Kurczyn P. (2000). Derechos de las mujeres trabajadoras. Instituto de investigaciones jurídicas. (1era ed). Universidad Nacional Autónoma de México.

Lagarde M.(1997). *Género y feminismo, desarrollo humano y democracia*. Horas y horas.

Lamas M (2013). *El género. La construcción cultural del género*. Porrúa.

Ley General para la igualdad entre hombres y mujeres (2018). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704383/LGIMH.pdf

Lupano M (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Psicodebate, 9(*s.n.*)*, 65-80. https://doi.org/10.18682/pd.v9i0.408

Lussier R. & Achua C. (2011) Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning.

Martinez C (2005). Esquema cultural del género y sexualidad en la vida cotidiana. Una reflexión teórica. *Redalyc. 1*(2).

Martínez L. y Consuelo P. (2005). El esquema cultural de género y sexualidad en la vida cotidiana. Una reflexión teórica. *Culturales*, *I* (2), 30-62.
https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69410202

Medina M. (2015). Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa, s.n.(s.n.),* 1-19. https://core.ac.uk/reader/61461410

Meza C. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, *s.v.* (32), 11-31.

Montes B. (2008). Discriminación, prejuicio, estereotipos: conceptos fundamentales, historia de su estudio y el sexismo como nueva forma de prejuicio. *Iniciación a la investigación 3*(s.n.),*1-16. https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/202/183*

Nava. N. (2016) *Mujeres y Liderazgo empresarial*. (Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universitat de les Illes Balears).

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*. Oficina Internacional del trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

Organización Internacional del Trabajo (1958). *Convenio sobre la discriminación. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111*

Osborne R. (2004). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y sociedad*, *42* (2), 163-180.
Ovejero B. (2007). *Las relaciones humanas. Psicología social teórica y aplicada*. Biblioteca nueva.

Pedraz A., Zarco J., Palmar A. Ramasco M. (2014) *Investigación cualitativa*. Elsevier.

Read P., Fisher P. and Juran L. (2020). How do women maximize the value of mentorship?. Insights from mentees, mentors and industry professionals. *Leadership & Organization development Journal, 42*(2), 165-175.

Rendón T. (2000). *Trabajo de hombres y mujeres en México durante el siglo XX*. Tesis de doctorado. Facultad de economía, UNAM.

Ritter M.(2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. (1era ed). La crujía

Rodríguez D., Wing J., Torres F., Amador. M, Bautiste E. y Levine E. (2009). Trabajo doméstico una valoración económica y social. Instituto de investigaciones económicas, UNAM.

Rodríguez D y Cooper J. (2005). *El debate sobre el trabajo doméstico. Antología*. Instituto de investigaciones económicas, UNAM.

Rose B. & Cotton J. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women informal and informal mentory relationships. *Journal of applied psychology. 84*(4), 529-550.

Sabattini L. Y Crosby F.(2009). Ceilings and walls. Work.life and “family.friendly” policies. En Barreto M., Ryan M. K., Schmitt M. T.(Eds.), T*he glass ceiling in the 21st century:*

Understanding barriers to gender equality(201-223).American Psychological Association. https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1037/11863-000

Salles Sainz Grant Thornton(2020). México alcanza el máximo histórico de mujeres en puestos de alta dirección.
https://www.grantthornton.mx/prensa/marzo_20202/Mexico_alcanza_el_maximo_historico_de_mujeres_en_puestos_de_alta_direccion/

Ruíz J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Sarió M., Barberá E. y Ramos A. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 3*4*(2), 267-278. https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario psicologia/article/view/8751

Vargas E. (2013). Nuevas tendencias en los diseños de investigación cualitativa y su influencia en la interpretación y acción educativa. *Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, *14*(28). https://www.redalyc.org/pdf/666/66629446010.pdf

Zabludovsky G. (1998). Las mujeres en cargos de dirección: obstáculos y cultura organizativa en las compañías privadas. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales, 23*(174), 115-144. https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1998.174.49131

Zabludovsky G. (2013). *Empresarias y ejecutivas en México. Diagnósticos y desafíos*. Plaza Y valdes.

Zepeda F. (2017). Psicología organizacional. Cengage Learning

ANEXOS

ANEXO 1
TECHO DE CRISTAL
GUIÓN ENTREVISTA

El motivo de esta entrevista es con fines de investigación para la obtención del grado de licenciatura en psicología, el tiempo estimado de duración es de 120 min, los datos e información que se obtenga serán confidenciales y con uso exclusivo para cumplir los objetivos de dicha investigación, los cuales son conocer y analizar las experiencias de mujeres en puestos directivos respecto al techo de cristal. En cualquier momento usted es libre de detener la entrevista.

Dimensiones básicas de vida

1. ¿Dónde nació?
2. ¿Qué estudió?
3. ¿En qué institución realizó sus estudios superiores?
4. ¿Tiene alguna maestría o posgrado?
5. ¿Cuál fue su primera experiencia profesional y en qué empresa o institución?
6. ¿Cuál es su estado civil?
7. ¿Tiene hijos? ¿Si es que si de qué edad?

Puntos de inflexión

8. ¿Cuál fue su primer cargo a nivel gerencial? ¿A qué edad?
9. ¿Alguna vez percibió o vivió alguna dificultad para ascender?
10. ¿Tuvo que hacer un esfuerzo extra para obtener el ascenso? **
11. ¿Cuándo se postuló para el puesto ya era parte de la empresa? ¿Qué puesto ocupaba?
12. ¿Conocía a su competencia?
13. ¿En qué condiciones se llevó a cabo la selección?
14. ¿Tuvo competencia femenina?
15. ¿Cómo fue el proceso de selección para obtener el puesto?
16. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera que tiene la empresa?
17. ¿En su empresa/institución están implementadas acciones positivas que tengan por objetivo promover la igualdad entre hombres y mujeres?

18. ¿Desde su experiencia considera que hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres al momento de querer ascender?

Experiencias

19. ¿En su cargo con qué tipo de situaciones se encontró al relacionarse tanto con subordinados, colegas y jefes?

20. ¿Considera que las otras personas aceptaron sin problema el que usted haya llegado al puesto?

21. ¿Qué tipo de trato recibió por parte de los demás trabajadores al momento de empezar a trabajar en el puesto?

22. ¿Algún día alguien cuestionó sus decisiones como jefa?

23. ¿Qué ha significado para usted poder estar en un puesto gerencial/ejecutivo?

24. ¿Ha encontrado diferencias entre su experiencia como gerente/jefe/boss al respecto de los hombres con las mismas posiciones?

25. ¿Ha encontrado dificultad en equilibrar la vida laboral y su trabajo de cuidados y doméstico? ¿El haber tenido dificultades como la hizo sentir?

Cultura organizacional

26. Tuvo algún mentor o mentora

27. ¿En su organización existen programas de mentoring?

28. ¿Entro a algún programa de mentoring?

29. ¿Qué políticas sigue su lugar de trabajo o en los anteriores en cuanto a igualdad de genero

30. ¿Cómo funcionan los procesos de promoción en la organización?

31. ¿Qué valores imperan en su cultura organizacional?

32. ¿Qué practicas informales se realizan normalmente en su organización?

33. ¿Cree que en la organización se promocionan a mujeres y hombres por igual?

ANEXO 2

Entrevista participante “1”.

Investigadora: ¿Vamos a empezar por tus primeros recuerdos, ¿cómo fue tu infancia, quienes fueron tus primeros cuidadores?

Mira mis papás se conocen. Tras una relación medio turbia se casan, y un año después de matrimonio nazco yo, mi mama estaba súper chavita 23 años mi papá creo que tenía casi 30, y ya nazco yo y a partir de ahí todo era risas y felicidades hasta un año después de que yo nací deciden divorciarse, mi mama sufrió con mi papá violencia familiar, que hace 36 años no sonaban todos estos movimientos feministas de ahora, ni mucho menos, era como de te aguantas en tu casa y mi abuelo la regresó y dijo tú te me aguantas, tuviste una hija, tu escogiste a ese hombre, no pasa nada, no pasa nada todo tiene que estar bien, mi mamá decide que no, se separan, se divorcian y entonces yo vivo con mi mama, pero me cuidan mis abuelos; ellos me cuidaban mientras mi mamá se iba a trabajar, ellos me llevaban a la escuela, al kínder, a clases de natación, a clases de ballet, por ahí de los 3-4 años mi mama tiene otra pareja , empiezan a tener un noviazgo mis abuelos no están nada de acuerdo entonces bueno yo vivía pues bien no con mi mamá sola, de repente esta persona llega, y se quedaba y yo empiezo a hacer lazos con él y un buen día mi mama decide que él es el amor de su vida y pum van a vivir juntos, y pues yo sigo pues creciendo voy a la escuela mi mama sigue trabajando, este todo transcurre de alguna forma normal, donde mi familia, mi forma de vida desde de niña es que mis abuelos me crían me educan mi mama va y trabaja, pasa el tiempo hasta que un día mi mama y mi papa deciden casarse, y cuando yo tengo 8 años, bueno a mi papa le digo así porque al final se convirtió en eso, a mi papá bilógico no volví a saber nada de él, en un momento me enteraba de cosas, me buscaba para ciertas cosas, pero en realidad el hizo otra familia, y de mí, nunca volvimos a tener un lazo; entonces nace mi hermano, y mi vida fluye normal yo voy a la escuela, con m i familia con el nuevo integrante que es mi hermano, nosotros vivíamos en un departamento, donde mi abuelita vivía en el piso de arriba y nosotros vivíamos en el piso de abajo, entonces llegábamos los nietos de mi abuelita, o sea mis primos también entonces todos llegábamos a comer, jugábamos, yo era la más grande, fui durante 8 años la única hija, la única nieta, hasta que llego una prima y liego mi hermano y de ahí empezaron a nacer más de mis primos.

Entonces esa era la dinámica , llegar de la escuela comer, que cada quien hiciera su tarea, las mamás nos recogían nos llevaban a casa y así vivimos durante muchos años, hasta que un día mis papas compran un terreno para construir una casa, entonces mi vida cambia radicalmente, para este entonces yo ya iba en la prepa, yo iba en una prepa de puras niñas, era una escuela semimilitarizada, mi mama me metió ahí porque yo era una niña muy rebelde, mi mama ya me hacía con hijos casada a los 20 años, y al final no fue así, yo tenía muy claras mis ideas, mi forma de ver la vida era muy mi mama se va a trabajar, lo único que le importa es el trabajo y yo lo único que hago es estudiar y no tengo una relación cercana con mi mama, en realidad lo que hago es tener una educación por parte de mis abuelos, entonces el día que hacen esta casa y yo ya voy en la prepa y nos dicen sabes que ya no van a llegar a la casa de su abuelita, que es mucho más lejos entonces yo me tuve que hacer responsable de mi hermano y darle de comer y tal, bueno yo era triplemente más rebelde, y me decían es que tu no puedes tener novio, y yo decía claro que sí y al niño que le cayera más gordo a mi mama ese era mi novio, y luego en algún momento tuve dos novios a la vez mi ama me cacho y me corrió de la casa y me llevo con mi abuelita, porque yo era muy rebelde, en realidad toda mi vida fu así , solamente que con mi mama no la conocía, o sea teníamos una relación evidentemente porque vivía con ella, pero mi mama como trabajaba mucho, justo mi educación que yo tengo, el que si tu no trabajas y te esfuerzas no la armas, entonces pues si era una relación como muy ríspida, de repente no era tan cercana, peleábamos mucho, de repente no había esa conexión madre e hija que se supone que debe haber, me llevaba siquiera bien con mi papa, mi papa más bien era quien iba por nosotros a casa de mi abuelita, o llegaba más temprano como casa entonces era con quien más convivía, pero obvio siendo hombre mi papa y hombre mi hermano pues tenían una relación mucho más cercana, entonces de repente sentía que se unían para molestarme, por cualquier tontería, desde hay un muñequito q me aventaban y me decían, o que veían futbol, a mí me chocaba ver deportes, o sea llegar y comer y ver deportes y yo decía porque por

qué tenemos que hacer lo que ellos dicen porque yo no cuento, entonces en general esa fue toda mi etapa de mi niñez, primero estar con mis abuelos, luego de adolescente de esta rebeldía de por qué no te4ngo mama porque mi mama trabaja todo el tiempo y entonces tengo a mi papa y mi hermano que m están fregando , entonces de que se trata la vida, en general así fue y mi rebeldía empezó a crecer, tanto que me metieron a una escuela de niñas semimilitarizada donde yo tenía que cumplir uniforme, horario, los sábados tenía que ir a una toma de bandera a las seis de la mañana cada año, o sea muchas cosas que yo decía pero es que o sea con que me den amor, como porque tenían que meterme a estas cosas, yo no quiero esto, pero bueno fui creciendo paso esta etapa que creo fue la más dura.

Investigadora; ¿En tú crianza que tipo de ideas, costumbres tenían ellos que tu consideras que formo parte de tu personalidad o intereses?

Muchas , al final fue como si cuidaran a una hija más, entonces al final fue muy a la antigüita de alguna forma, de aquí tienes que respetar, tienes que ser una niña buena, y todo color de rosa y si muy educada a la forma de mis abuelos, y de ahí derivaba mi rebeldía de que yo veía por ejemplo a mis amigas y entonces estaba como dividido el grupo, y su mama la cuida y va por ella a la escuela, y otras tantas, era de su abuelita viene por ella porque su mama trabaja entonces era como muy dividido y como que yo decía, o sea porque yo no puedo ver a mis papas, porque no tengo contacto con mis papas porque ellos siempre trabajan, y con mis abuelos pues si fue mi educación cien por ciento de como ellos educaron a mi mamá, o sea puntualmente o sea de alguna manera ahora o pienso y si fue un poco de repente machista, anticuado, persinado, o sea todas esas cosas que ahora de repente ahora en la actualidad, no sé si por mi edad o por la situación actual y ya te das cuenta… ehhh… de tu eres jiña entonces no puedes decir groserías, y yo decía agh por que no, siempre he sido súper mal hablada, y siempre me ha gustado esta picardía, y decía o sea yo porque no puedo no … o no se … no te vayas a subir, no te subas porque te vas a caer, tú no puedes hacer sola esto, tu no tal…por ejemplo siempre fui muy noviera, la hormona a todo lo que

daba y también tenía miedo, y decía no puedo llegar a mi casa y decir que tengo novio, porque las niñas bonitas a eso no se dedican, las niñas bien se dedican a estudiar a sacar puros dieces y yo no era de dieces, siempre fui muy rebelde, a mí me exigían y los tenía que llevar, pero era un estire y afloje cañón, y por qué échale ganas y estudia, y no porque yo no supiera sino porque yo decía porque, nada más porque tú me lo vienes a decir, si yo no quiero tengo flojera de estudiar, pero lo sé pero no quiero hacerlo, esa parte era como muy la parte donde me regañaba mi mama, y venia el apapacho de mis abuelos, no regañes a la niña… era ese balance medio raro con ellos y fue siempre, hasta que salí de su casa (de los abuelos) y ya no tuve contacto con ellos. Y previo a esto, el episodio más triste de mi vida por ejemplo fue perder a mi abuelo, yo perdí a mi abuelo justo cuando entre a la prepa, que fue un poquitito antes de llegar a casa de mis papas, fue meses antes 8 o 9 meses antes, y fue uno de mis episodios más tristes porque fue mi primer muerte cercana, porque yo nunca había vivido algo así en la vida, porque yo acompañaba a mi abuelo, siendo su nieta más grande, entonces había una conexión grande y entonces era como de no que me acompañe Paulina al doctor, entonces ahí iba yo a acompañar a mi abuelito, para agarrar los papeles, que tienes que ir por un sello o una no sé qué de allá, entonces como que yo cuidaba mucho a mi abuelo en cierta parte, o teníamos esta conexión del alguna forma impuesta, porque decían tienes q acompañar a tu abuelo, y ya después ya solita decía yo voy con él, yo soy la que sabe de sus consultas, medicamentos, de que tiene que hacer, entonces yo voy porque yo soy la que se, entonces cuando muere antes de mudarme que fue en la prepa, meses antes de que nos mudáramos y tres semanas antes de mis quince años y fue de wow me cambio la vida, ver el sufrimiento por una parte de mi abuela, de mi mama de mis tías, ni yo entender de qué estaba pasando, también de saber que mi abuelo ya estaba muy enfermo y estaba de alguna forma ya no sufriendo pero esta falta de el de que como era la vida de toda la familia completo y a que me iba a enfrentar después de que el faltara, otra cosa que por ejemplo cambio completamente con esta muerte, fue las navidades, siempre lo he dicho

antes mis navidades era familiares, todos nos damos regalos, y todos cenamos juntos, y todos estamos juntos, porque mi abuelo era como de aquí se cena y aquí se hace esto, y nos juntábamos en familia y una vez que murió mi abuelo haz de cuenta que se me acabaron las navidades, porque entonces ya no me hallaba yo ya no tenía un lugar, mi abuelo era el que decidía esas cosas entonces de repente falta el, entonces se me acaba mi navidad familiar porque empiezan ya las separaciones, el que iban mis tías y mi mama pero de repente pues ya sin estar mi abuelo y sin tener al patriarca de alguna forma entonces eso de desarma, entonces de ahí personalmente junto con este cambio que tengo de vivir en otro lado y ya no ver a mis primos y de ya nada más tener a mi hermano, entonces mi primer contacto que es mi hermano y mi papa que son hombres pues peor, entonces ahí empieza como un segundo aire donde digo es que las cosas o sea si yo no ,lucho por lo que quiero y n o me enfoco para donde voy la cosa no va a seguir y yo voy a tener que seguir con lo que los demás dicen, con lo que mi mama decía, porque así estaba acostumbrada, primero fue con mi abuelo, y luego mi mama, decido entrar a la universidad y justo yo entro a la universidad a los 17 años, cumplo los 18 y esto increíble en un mundo que yo ni siquiera me imaginaba, me encantaba ir a la universidad amaba pararme y saber que me iba a poner y todo y me gustaba mucho lo que estaba aprendiendo, y entonces un buen día de repente

Investigadora: ¿Que estudiaste?

Mercadotecnia.

Un buen día recibo una demanda, era d Emi papa biológico, me demando para quitarme la pensión alimenticia, ese episodio de mi vida es como raro porque pues te digo mi papa desapareció después de que se divorció de mi mama, aparecía eventualmente, pero aparecía como para calmar las aguas y mi mama entonces no entablara un demanda, yo no lo comprendía, no lo visualizaba era una niña, sino hasta que sucede esto hasta que tengo 18 años, entonces yo comprendo que mi papa dejo de dar un chorro de años, haz de cuenta que la mitad de primaria, mitad de la secundaria y parte de la prepa, ehhh empezó a dar a

últimas fechas, cuando cumplió 16, 17 y a los 18 me demanda para quitarme la pensión alimenticia, porque yo ya soy mayor de edad, pero el señor sin saber nada de mi o sea sin saber yo vivía, moría, si estudiaba, nada, o sea un día llego nada más la demanda, he me presento a los juzgados, porque ya siendo una ciudadana mayor de edad, me lo topo de frente y me dice es que yo ya tengo más hijos, ya era su tercero, porque fue mi mama, luego fue otro en donde tuve 3 hijos, y luego fue otro en donde tenía otra hija que era de la edad de mi hermano, y entonces me dice es que yo ya tengo a ella, y pues le tengo que dar a ella, entonces dije pero es que a mi ella no me importa, o sea lo poco que me daba era para pagar la escuela o para pagar aparte de, entonces yo necesito porque yo, o sea a mí no me importa tus responsabilidades, a mí me importa que yo estoy estudiando y estoy haciendo lo que me gusta, total se gana esa primer demanda entonces pues ya no lo vuelvo a ver, no vuelvo absolutamente nada de él, sigue dando la pensión, y pues sigo creciendo sigo en la universidad un poco limitada, porque como rebelde, entonces era como de tu sales a la universidad a la 1 pues aquí me llegas a más tardar 2:30 porque no puedes andar en la calle , no puedes andar en el desastre y tú tienes que venir a tu casa, a dar de comer a tu hermano, a hacer… de repente si me escapaba, por ejemplo en la prepa si me escapaba, había un barecillo por ahí que eran tardeadas y me iba y me inventaba una tarea, pero no me dejaban salir en realidad, o sea yo era niña educada por mis abuelos, mi mama era como aquí se hace lo que yo digo, porque aparte me conocían y yo era muy noviera, entonces mi mama lo que le daba miedo era que saliera embarazada, que al final nunca estuvo en mis planes, total que bueno continuo en la universidad, y luego de ahí tengo una relación, que era con un chico que no iba conmigo en la universidad pero lo conozco entonces pase la mitad de la universidad en aquí llegas a tal hora y no sales y no haces, y la otra mitad con novio entonces pues si tenía amigos, si salía de repente, pero no no es que me haya destruido en la universidad, como todo el mundo generalmente lo hace, quien sabe de

repente como pase la universidad porque me destruí en la u universidad porque lo hice 30000 veces en vivo, yo lo hice la ,mitad de las veces o menos la mitad.

Termine la universidad en agosto de 21 años, y en diciembre tengo mi primer empleo y yo me sentía wok, fue mi primer empleo en donde ehhh desde la universidad yo tenía muy claro en una de las clases que era promoción yo me quería dedicar a eso, yo me quería dedicar a btl que es toda la parte de comunicación o de acciones que se llevan hacia el consumidor entonces desde siempre me gustó mucho, me enamore de esa parte de mi carrera, y me objetivo siempre fue entrar a una agencia o a algún lugar, yo no tenía muy claro (inexperta) que hiciera eso entonces empiezo a enviar cvs tengo entrevistas y pum mi primer trabajo con proctam entonces me empieza a ir bien bien, me encantaba mi trabajo pero yo no estaba al cien por ciento contenta, porque en mii casa seguían las mismas reglas

aquí no me llegas después de las 10 de trabajar aquí tienes que dar un gasto, tienes que hacer esto, te toca hacer esto del que hacer, entonces yo decía que aburrida vida, voy trabajo, tengo que salir corriendo para tener que regresar a mi casa en un horario que no hubiera problemas entonces los sábados en lugar de decir voy a descansar porque trabaje no era pararme a hacer que hacer y yo decía no es que no hay forma de que yo viva aquí, uy pues dure unos años todavía con mi mama como por ahí de los 24 un día me pelee tan fuete con mi mama tan fuerte que me salí de su casa y me fui a vivir con mi abuela, nunca le avise y como a los 6 meses ya mi mama hablo conmigo y regrese a vivir con ella, con nuevas reglas, en ese entonces yo seguía teniendo esta relación, de alguna forma yo me veía ahí casada y mi lógica decía si mi mama se casó a los 22, una de mis tías a los 23 y la otra a los 25, mi lógica por mi educación yo decía yo ya estoy en edad de casarme y yo entonces veía y decía si pues yo aquí me quedo, y entonces de repente termina esa relación y yo me quedo en casa de mi mama, y me deprimo muchísimo, ahora lo comprendo, en ese momento no, me deprimí evidentemente porque termino la relación y porque él era mi único escape de mi casa de alguna forma, y entonces me deprimo por la relación pero más bien

justo porque era la única manera de poder ser libre, y me encierro y me como todos mis problemas, y me aviento 23 kilos arriba, empiezo a subir de peso, porque aparte mi vida era trabajar encerrarme en mi casa, todo el tiempo, llegaba el viernes y como la casad e mis papas es como hacia arriba, entonces era llegar y encerrarme a no salir sino hasta el siguiente lunes a trabajar, entonces era de ya no hay forma de salir.

Entonces empiezo a comer todos mis problemas, todos absolutamente todos, empiezo a tener ataques de ansiedad, de pánico, porque yo no hacía nada de mi vida, absolutamente nada, y entonces un buen día

En el primer empleo con "Procter", todos bien, increíble y justo llega esta etapa de necesito salir y por el trayecto, y un día entre que hicieron un ajuste en la empresa y demás decido renunciar y creo que a los 15 días yo volví a encontrar trabajo en otra agencia mucho más cercano a donde yo vivía entonces en esta agencia empiezo como muy en automático ir a trabajar por todo esto que yo vivía personal, la parte de mi mama y demás y cuando me salgo la primera vez que me voy con mi abuelita, y empiezo un poco a valorar esta parte del trabajo porque digo que tal yo no tuviera trabajo con qué diablos me hubiera podido salir de la casa de mi mama, cuando regreso y demás que empiezan a cambiar las reglas, eh todavía siento que yo estaba tan enfocada en mis problemas personales que no le encontraba todavía el reto del trabajo, o sea siempre recibía felicitaciones, o siempre me decían oye q bien lo haces, pero todos los proyectos los sacaba sin ningún problema, pero en mí no había esa hambre aun del crecimiento y pues yo decía mientras yo tenga trabajo, no me importa mientras yo tenga dinero para poder moverme y hacer lo que yo quiera hacer pues está bien es parte de…

Lo Siguiente es del salto que tengo en mi vida personal y profesional, a los 27 años vuelvo a cambiar de empleo y entonces entro a una agencia mucho más grande, es cuando ya termino al cien por ciento la relación que yo tenía, ya había terminado pero luego hubo un inter, y luego que sí que no, entonces a esa edad decido terminarla al cien por ciento y

empiezo como a decir bueno yo soy o era paulina la hija de tal, la novia de tal, la hija de tal, pero quien es paulina en realidad, o sea que quiero yo de esta vida, o sea tengo 27 años y no he hecho nada más que aumentar 23 kilos, entonces un día digo basta me voy de la casa, evaluó pues cuanto gano, y no inventes con lo que gano apenas me va a alcanzar para un cuartito, y digo pues ni modo si esto es para lo que me alcanza pues entonces ahora me tengo q esforzar para poder subir de puesto en el trabajo, para que me puedan dar un bono, que me puedan dar algo que a mí me alcance para poder vivir mejor y poder irme yo sola, y entonces justo cuando me salgo de mi casa empieza la parte laboral más importante en donde voy escalando poco a poco y de la misma forma voy escalando en mi vida personal, eh cuando me aviento y me voy a este cuartito en donde apenas tenía un baño, literal una parrillita empiezo a crecer y me cambian de equipo y resulta que lo que empiezo a hacer empieza a resultar, me cambiaron por primera vez, no a un servicio al cliente sino a una de soporte y yo me dedicaba en ese momento por primera vez z a que mis clientes eran internos, era toda la agencia y lo que yo hacía eran negociaciones con las telefónicas con Telcel, movistar y de mas, hacia eso y el sistema que implemente para saber los costos internos les encanto, y fue como de si puedes, si estas enfocada y me doy cuenta que justo mi libertad personal impacta en mi capacidad y en mi despertar laboral entonces empiezo a decir a entonces ya tengo lana, entonces si vengan las fiestas, entonces era de llegar en vivo a trabajar todo lo que no hice en la universidad, lo hice ya trabajando a mis 28 años, vámonos de fiesta, de fines de semana, de muchas cosas que tenía ganas de seguir haciendo, entonces en paralelo empiezo a crecer y me empieza a ir mejor en el trabajo

Investigadora: ¿Que puesto tenías ahí?

Supervisor de cuenta, dure como unos desde los 21 hasta los 27 de coordinadora, coordinadora sr y ejecutivo Jr. y ahí es donde doy el paso a ser ejecutivo sr

Dure muchos años en ese nivel de puesto (7-8 años) con incremento de salario pero finalmente era el mismo puesto, yo no tenía como esta hambre porque como era como de tengo trabajo ah ya me subieron el sueldo bien x mi para allá voy pero no tenía esta meta puntual de como tenia q crecer, entonces empiezo a crecer en esta otra agencia, en la primera dure 3 años, en la segunda 4 y en esta empecé a los 27 y me empieza a ir mucho mejor, me empiezan a dar oportunidades diferentes, entonces un día en un workshop que tengo se me queda grabada una frase que esta chica decía, que tenías que vestir y comportar como el puesto que querías tener, para ese entonces seguí siendo gordita, y pues no me importo me empecé a comprar mejor ropa empecé a invertir, mi primera tarjeta de crédito y de más, empecé como a incluirme a sentirme incluida y un buen día saben que se les acabo la gorda, adiós, para esto pues pasaron varios años de que empiezo otra vez a arreglarme , a proyectarme, a empezar a tomar algún curso interno de la agencia, empezar a involucrarme con más cosas y proyectos, ya como a los 32 es cuando dije voy a bajar de peso y empiezo a abajar de peso y justo en ese inter me dan una de las cuentas más importantes que he tenido, que el google, yo trabaje con el lanzamiento de Chrome cast en México y teníamos asesores de ventas en diferentes tiendas entonces empiezo a crecer y empieza a crecer la cuenta conmigo, entonces ahí es cuando digo wow o sea desde acá para afuera me veo mejor me siento mejor y voy mucho mejor entonces empiezo a crecer a crecer y a crecer y entonces de ahí me dan mi primer gerencia, me quitan google, porque empiezo a trabajar con Chrome cast y la computadora de google y empiezo a trabajar con la play stores, play musis que tenía asesores en la mayoría de los AT&T aquí en CDMX , en donde activabas tu paquete en automático ellos te asignaban la playstore para que se cobrara todo lo que compraras con la tarjeta de crédito. Me empieza a ir super bien, empiezo a hacer eso, y entonces lo empiezo a hacer tan bien que entonces me dicen vente a Huawei, entonces tengo mi primer gerencia en Huawei con un equipo de 7 personas que si bien ya había tenido gente as mi cargo, algún coordinador, becarios y demás, nunca había tenido un

equipo tan grande y con gente muy preparada, entonces fue como ok es un gran reto entonces en ese mismo inter, del lado familiar mi papa se enferma super grave, de estar meses en el hospital y no sabíamos que era, que si era cáncer que si no y digo que estoy haciendo, no tenía una relación tan cercan con mis papas porque entonces toda esa parte de rebeldía y cercanía,,, o sea de estar viviendo con ellos y estar teniendo todos esos problemas, yo me alejo entonces me enfoco en mí, me empieza a ir bien laboralmente. Y me doy cuenta que no tengo este equilibrio, que no existe un equilibrio entre mi trabajo, yo mi ser y mi familia, entonces mi papa se enferma y le tengo que meter freno de mano a todo y decir a ver en donde estoy para donde voy, empiezo a estar más cercana a mi familia y justo entonces empiezo a pedir permisos en mi trabajo y empiezo a hacer cosas, fue como fluyendo ambas situaciones y

un día después de 8 meses de estar con Huawei, mi jefe me dice necesito platicar contigo, eh ya no quieren en la cuenta, nunca en mi vida me había pasado siempre eran puras buenas vibras, puras buenos comentario puras buenas cosas y la primera vez que me dicen no te quieren en la cuenta entonces yo digo por, eran puros hombres, mis clientes eran puros hombres, de alguna forma eran misóginos no me había dado cuenta pero yo no encajaba ahí o sea cuando a mí me mandaban para Huawei, porque yo me la vivía en este edificio de santa fe con ellos de 9 a 9, entonces de repente yo no hablaba, porque entonces ellos hablaban de mujeres, futbol entonces de repente yo me dedicaba a trabajar cuando me dice es que ya no te quieren en la cuenta porque, todo muy bien pero no hacen click contigo, entonces me vas a correr o que me vas hacer, no pues vas a hacer ahora eventos, yo nunca había hecho eventos, había hecho pero muy chiquitos, nada como lo que empecé a hacer ahí, entonces me voy de una cuenta de tecnología, de todo numérico todo wow a una cuenta en glamour, yo estaba mucho más delgada que ahora, y ,me dicen vas a loreal, y yo por supuesto, entonces yo me sentía en la película el diablo se viste a la moda, entonces empiezo a crecer y crecer la cuenta de un promedio de 200 300 mil pesos de facturación

mensual que es como un promedio muy bajo para una cuenta tan grande, en siete meses junto con el equipo que ya estaba, facturo el primer millón, entonces mi jefe me dice estas muy increíble no sé qué, para esto el tema de salario, me habían subido pero me lo pagaban por fuera o sea yo seguía apareciendo como ejecutiva, yo no figuraba dentro de la gerencia, o sea si lo era de nombre pero no lo era en la pirámide, o sea me pagaban esta diferencia por fuera, pero si a mí me buscaban en nómina, o dentro de la jerarquía aunque tenía la firma que era gerente y demás me ubicaban todavía en un nivel ejecutivo, sr, pero ejecutivo, y yo le dije a mi jefe pues ahora si ya me gane no nada más el mote sino ya también me merezco que todo el mundo sepa que soy la gerente, si está bien ya llegaste a tu cuota, ya facturaste ya hiciste perfecto vamos a revisar números, entonces yo llego con la directora de la agencia pero me dice si está perfecto, pero ahora para que yo te dé el incremento de salario y ya te nombre la gerente necesito que llegues a tanto pos ciento, y dije a ver espérame ese no era el trato, no fue por mal desempeño me quitaran de huawei fue por esto y y cumplí con lo prometido, los que no están cumpliendo con lo prometido son ustedes, yo tengo 7 años en esta agencia, y al final tan saben que puedo q por eso me están dando estas oportunidades porque si al final yo no pudiera, yo creo que cuando un cliente de la talla de huawei te dice no quiero a esta persona, no la conservas, entonces no pues no, y me desilusiono un poco, mucho y pues nada empiezo a buscar opciones y me encuentro con un amigo que había trabajado en esta agencia y que trabajaba en RRHH de otra agencia muy pequeña, pero era de digital y yo de digital no sabía nada más que usar mi Facebook, yo no sabía nada y me dijo oye justo es para un ejecutivo sr de cuentas y cuanto es, no pues tanto, y dije es justo lo que me prometieron y llegue a ese punto donde yo decía, bastante mal, a mí no me importa si me dicen coordinador si me dicen gerente, con que me paguen estaba justo en esa etapa de crecimiento donde yo ya me había cambiado de departamento, ya había comprado muebles, donde ya era algo totalmente diferente personalmente, había conocido a alguien, entonces ya en esta etapa ya era otro crecimiento, ya había llegado mucho más

debajo de mi peso ideal, ya estaba en un departamento mucho más grande, pero entonces yo volvía a voltear y decía es que no tengo que conformarme con esta parte, entonces voy a la entrevista, dicen es que es digital, yo soy honesta y dije de digital yo no sé nada, pero si se de grupos de trabajo y ya me enfrente a tal, ya hice esto, etc, pasa como un mes no me dicen nada hasta que un día me dicen sabes que si te quiero te vienes? Y yo dije va renuncio a donde estoy mi jefe me lo tomo super mal, me acuerdo que teníamos un viaje a monterrey para un evento que le llamaban “lorealistas” a todas las influecenrs que iban y les hacían “meet & greet” , teníamos este evento en Monterrey de un lanzamiento, y era como mi despedida de alguna forma de esta agencia y ese fue el último viaje que hice con el, y me dijo es que por q te vas si yo ya te iba a dar, y justo porque él iba pues “iba” y yo ya necesito, me voy a una agencia digital muy pequeñita, te cuento que era de 13 personas, yo me tenía que encargar de todos, entre diseño, la parte de web, comunity manager, estrategia, btl. Había una gerente y cuando veo a ver cómo trabaja la gerente, yo dijo no hay forma, yo no puedo trabajar así, entonces empiezo a implementar mi propio todo y me acerco con los dueños porque al final con ellos me entreviste y les dije yo no puedo con esto, yo les recomiendo tal y tal, ok adelante impleméntalo, lo empiezo a implementar, al mes la corren a ella y ,me dicen quiero que tu seas a ser la gerente de cuentas, dime que necesitas, y pues para empezar un ejecutivo porque yo no puedo con todo, para ese entonces en un mes de 8 a 9 cuentas que se tenían activas llegaron 5 más entonces yo tenía a cargo 14 cuentas y a 13 monitos que tenía que coordinar, entonces era como de me vuelvo loca y si aprendí muchísimo ahí es donde crecí mucho más, fue este gran cambio porque aparte me tuve que meter a cursos de digital, que me recomendaban, que lee, que haz esto y a pura experiencia, de oído de ver que hay, de ver que se tenía q hacer entonces empiezo a aprender digital y todo estaba increíble hasta que un día, una de las niñas que trabajaba ahí conmigo se va y me dice oye Pau me puedes compartir tu cv por favor, porque quiero actualizar el mío, y quiero uno como base, se lo mando y a los dos semanas me llaman y me dicen fíjate que

fulanita me compartió tu cv es para gerente de cuentas y yo ¿qué? No pierdo nada voy y era una agencia un poco más pequeña, boutique que se le llama, pero con unos alcances más grandes y voy a esta agencia y me dicen te quiero aquí ¿cuanto quieres? y yo wow jamás en la vida me habían dicho esto volteo con la agencia q estaba trabajando de digital y me dicen no te vayas te ofrezco la dirección, pero no te vas, para ese entonces yo ya tenía una ejecutiva, que de alguna forma si la escogí pero más que escogida fue impuesta, o sea me habían presentado 3-4 opciones que a ellos les habían gustado, a mis jefes, y ella era la menos peor, que era la menos despistada, pero era francesa y de repente era como de que quiere decir esto, háblame en español o en ingles porque no te voy a entender, entonces me volvía loca, entonces me dicen no te vayas te doy la dirección y dije no porque no tengo vida, no porque allá afuera la cosa esta súper pesada, porque al final si quiero más y aquí no voy a crecer, o sea no quiero q me valores solamente cuando me estoy yendo y me ofrezcas una dirección y ahorita que estoy no me la das y no me dejas contratar a nadie más, entonces me voy y en el inter yo me había mudado a un mejor departamento me encantaba ese departamento, y justo en ese inter mi “roomie” me dice me voy a ir a Playa del Carmen y te voy a dejar con el departamento, renuevo yo el contrato sola, y entonces bueno tengo que ganas más lana, no quiero que me digan ten la dirección y te ofrezco mas lana porque sientan que me vaya, yo sé que tengo esta otra opción que quizá no es tanto, pero con esto me va alcanzar, me voy a esta otra nueva agencia, jalo gente y llegamos a ser casi 30 personas, y eran dos dueños, nunca termine de hacer click porque tenían unas formas muy raras entonces yo trabajo en esa otra agencia 6 meses nada más y me voy porque me empiezo a dar cuenta que empiezan a meter gastos y dinero personal en las cuentas, entonces me decía es que ten esta cuenta de un restaurante, si pero es que yo no lo tengo considerado. Y entonces yo ya veía números proyecciones y decía no no hay forma, en este inter hay un chorro de movimientos, me toca producir eventos, me toca irme de viaje varias veces, y regresar y demás y todo funcionaba perfectamente en esta parte laboral, que a

pesar de q no hacia click estaba ahí y decía esto me da tranquilidad y estabilidad económica para poder pagar el departamento y en paralelo mi relación iab muy bien y entonces mi novio me dice, me tengo que ir porque me ofrecen un mejor trabajo, y me tengo que ir a sonora entonces a mí se me cae el mundo y digo por todo lo que he luchado, y con esta estabilidad que tengo para vivir como quiero, y para poder tener todo esto, no tengo este apoyo en el trabajo y el único apoyo que tenia se va. 01:00

Investigadora: ¿Cuánto llevabas en esta relación?

Ya tenía como 3 años, empecé cuando estaba en Huawei, entonces que digo que hago, no me siento a gusto aquí, pero este me da el dinero suficiente para pagar este departamento, entonces un día una amiga me dice oye están buscando una gerente de cuentas, esta gerencia es muchísimo más grande, con 46 años de trayectoria es una agencia multidisciplinaria donde tienen diferentes agencias internas que se forman este gran grupo, que se llama grupo Map, entonces los escalones de crecimiento y las direcciones y las gerencias son mucho más altos y para abajo hay muchos más puestos y más áreas donde te puedo desarrollar, le mando el ccv, con este desorden emocional que traigo, mi papa ya mucho más estable, la relación con mis papas mucho mejor, en el departamento de mis sueños, pero sin mi novio que ya se iba, entonces de repente sucede esto y pues nada me entrevistan, me quedo es un sueldo mayor, entonces renuncio a esta agencia que duro 6 meses y ahora me voy a grupo map que es justo donde estoy trabajando ahora entonces empiezo a trabajar en un lugar donde ya no era digital, ya n solo era btl, ahora hacia promociones, bases legales y de más y dije en que problema me vine a meter, porque en mis 13 años de carrera nunca en mi vida había hecho una promoción, había hecho muy pequeñas en donde yo nada más llegaba a operar , donde yo ya tenía a un alguien que me decía que se tenía que hacer, pero nunca había tocado un planning de una promoción de la mano de un director de cuentas, en donde ese director le reporta al gruper y al final son temas muy delicados de Profeco y dije a donde me vine a meter, mi jefe actual en ese

momento, sabía que yo no….pues me aviento al ruedo me aceptan y empiezo a trabajar en algo que yo no sabía, empiezo a aprender muchísimo igual me da unos cursos internos, algunas cosas que …revísate un caso de éxito no sé qué y empieza a funcionar y me empieza bastante bien, empiezo a hacer muy buen equipo con mi jefe y de repente se va mi novio a sonora eso fue en junio y al siguiente mes me dice el dueño del departamento, me dice lo necesito porque mi hija viene para acá a vivir, entonces necesito que busques departamento, y yo en una locura de emociones, en un trabajo donde yo me avente y me aceptaron sin saber en realidad de que se trataba si bien ya había muchas cosas que yo ya sabía hacer, y administrativamente y el trato con clientes y un buen de cosas, y eran parte de mi vida laboral sin problemas pero otras tantas muy nuevas, entonces mi departamento me iba muy bien con mi novio, tenía mucha estabilidad económica afortunadamente y todo era un revolvedero de cosas, y pues bueno afortunadamente encontré departamento en un lugar que jamás pensé vivir, o sea ahí otra vez me lleve a mis limites, durante mucho tiempo fue como un te tienes que atrever a hacer cosas nuevas y te tienes que atrever, y si pudiste con todo lo demás, o sea a partir de Huawei empecé a retarme mucho más a mí misma, entonces dije no me vuelve a pasar ahora fue mucho más a lo personal, y entonces dije necesito un departamento de tanto, porque me voy a ir yo sola y tiene que ser un departamento que pueda pagar sola, y lo conseguí en una zona donde nunca pensé vivir, lejos de mi familia de mi trabajo, casi todos mis trabajos fueron en mi núcleo y yo me podía mover sin ningún problema entonces me vuelvo a retar a mí misma y digo ni modo aquí es donde tengo q ir y lo voy a lograr, también conseguí mi primera renta que fue con una arrendadora, la primera vez que solté la renta más el deposito, mas no se cual entonces empiezo a vivir ahí más increíble que nunca, otra vez empecé a crecer a tener un equipo y demás entonces empiezo a ir bien bien, la parte laboral bien, la parte sentimental del asco, si fueron casi 6 meses donde mi relación se fue al caño y yo dije bueno el esta allá y yo acá

hay que seguir, yo estoy bien a pesar de que estoy lejos de mi familia tengo una relación buena con ellos, a darle viene más cosas

Y entonces yo ya había pasado por una situación muy complicada, donde él ya había decidido terminar, y de repente dos tres meses después, fue como de vamos a casarnos, y dije pues si es lo que quiero vamos a tener esta relación a distancia y como 2 meses antes a la pandemia mi jefe me dice estas en la terna para la dirección porque va a haber un reajuste y si se abre esta nueva célula de trabajo y tú vas a estar en dirección, y me dijo yo te voy a entrenar yo te voy a dar más conocimiento no te preocupes, viene pandemia, se para todo este plan pero empiezan a hacer recorte de personal, y dije donde me quede yo sin trabajo, porque al final los costos de una persona como ya equivalen a dos o tres personas de coordinadores y mi jefe me decía tú no te preocupes yo aquí te necesito, total que bueno paso toda la pandemia, nos bajaron el sueldo a todos, luego no lo recuperaron, y pues mi novio se regresó de sonora, ahora ya vivimos juntos, me mude, yo sigo sin ir a la oficina, voy eventualmente, y justo hace dos meses nos dan dos cuentas muy muy grandes, mi primer reto como parte de este training de dirección, justo hoy me dieron la cuenta de Netflix, no puntualmente hice la estrategia, sino más bien implemente toda esta parte estratégica con Netflix y con un programa que tenían con Dish entonces lo hice yo sola mi jefe no se metió para nada, entonces termina esta parte de Netflix y dicen necesito que te quedes aquí como gerente de toda la cuenta para Rushfrance y justo me habla mi jefe hace unas semanas y me dice sabes que ya tenemos tu plan de carrera, va a haber un incremento de sueldo, después de todo esto ya tenemos esta parte no sé qué entonces, necesitamos a alguien para que sea tu mano derecha, porque aparte de esto te vamos a meter a más proyectos, entonces es como esta proyección de decir no solo hago o estoy exclusiva para una cosa sino esta parte del training, este plan de carrera con grupo Map, al final no solo he trabajado con mi célula de trabajo sino he ampliado esta parte de las células, y entonces para mí se volvió como muy importante que ya no solo buscaban a mi jefe sino me buscaban a mí para desarrollar

cualquier proyecto, en la parte personal muchísimo más estable eso también ha ayudado mucho a tener esta visión de decir para allá voy tengo el apoyo de este lado , no pasa nada y va encaminado hacia allá.

Investigadora: ¿Al momento de tus postulaciones tuviste algún problema de discriminación? ¿Qué te hayan preguntado si estabas casada o tenías hijos?

En la agencia que estuve 6 meses, no fue una discriminación como tal, pero en algún momento, cuando me despedí de mi ex jefa, yo en esa época traía la mitad de la cabeza rapada, y tengo 6 tatuajes, y justo la gente que yo me lleve para allá son amistades, gente de muchísima confianza entonces una de ellas me dijo oye pues es que esta super injusto cuando te fuiste, dijo que al final no habían hecho click , porque justo ella esperaba una líder de todo el equipo que no estuviera rapada que no tuviera tatuajes, y que sabes y yo dije bueno al final de cuentas todo lo que yo hice hubiera sido lo mismo , rapada o sin rapada, con tatuajes o sin tatuajes, y es la primera vez en mi historia laboral que yo recibí un comentario indirecto de alguien que se quejó de mi forma de peinarme o vestir, pero nunca se han quejado de mi por eso, más bien era una queja mía hacia afuera nada más.

Investigadora: ¿Esta parte que dijiste que en Huawei no te querían en Huawei, me podrías definir más a detalle esa situación?

Te cuento, mi jefe era el director yo llevaba ya varios años trabajando con el, teníamos muchos años de conocernos dentro de esta agencia y trabajando con el hacíamos muy buena dupla, el veía toda la parte numérica y yo la operativa, nos adaptábamos bien, justo cuando llega Huawei empieza a soltarme muchas más cosas operativamente, y la primera es que me presentan con Huawei mis clientes directos eran 3 en Huawei como empresa y el resto del grupo eran 9 supervisores de los cuales eran 2 mujeres el resto hombres, en Huawei tenían espejos se les llama, haz de cuenta hay un gerente de trade marketing mexicano y un espejo de china, y entonces todos eran hombres, entonces cuando yo llego la

primera vez y dicen que hace aquí una morra rapada, con tatuajes,, y de verdad me sentía incomoda, porque entonces en alguna ocasión por ejemplo que teníamos que ir a comer, y este edificio era en santa fe entonces nos atravesamos y estábamos en centro Santa fe y ahí comíamos, entonces ahí se juntaban con alguna otra chica y medio ahí intentaba platicar con alguien, y regresando en los elevadores, me toca subirme a uno donde se sube una mujer, y llevaba unos pantalones muy ajustados y entonces se le veía muy bonita figura, y luego estos hombres, mi cliente que no podía decir no, fisgoneándole a la chica entonces que sí, que no sé qué, y entonces se baja la chica y es como de “ay estaba muy sabrosa no” y no se acuerdan que yo estaba ahí presente y fue como de “ehm ehm” y fue como de ay Pau no sé qué bay, entonces a partir de ahí si la relación era tensa, porque yo no me incluía de verdad, ellos hablaban de americano, el día que se fueron de peda, el día de las chelas de no sé cuál, entonces la mujer de no sé quién, o sea ese tipo de cosas que de verdad yo por más que quería no encajaba para nada o sea yo podía hablar de americano por lo que sabía de mi novio o de futbol por lo que sabía de cultura popular, pero al final no ellos la mayoría de ellos eran casados, yo en esa época todavía era soltera, tenía novio y no vivía con él, y decían pues tu qué y yo decía pues es que yo ni casada, ni con hijos, mujer y ustedes hombres, misóginos, machistas que a a pesar de que están casados no respetan a su esposa porque yo lo estoy viendo y lo estoy viviendo, con la mesera, con esta chica del elevador entonces muchos ejemplos que hacían con las mujeres, entonces yo no me sentía a gusto, y eso se reflejaba en que como no teníamos esta buena conexión y conmigo era como no me gusta que ella me del servicio, porque no puedo hablar de macho a macho, no porque aparte yo soy muy mal hablada entonces con ellos imagínate que mi cliente que mi primer contacto gerente y directores de marketing aunque ellos me hablaran mentadas de madre yo no podía hablar a mentadas de madre, era una situación muy incómoda muy desgastante, el trabajo con ellos era de sol a sol, entonces decía yo no puedo y no porque no tenga la capacidad y es porque no tengo este click, y si o sea esa vez me acuerdo que mi

jefe me dijo es que no quieren a una mujer, a pesar de que había habido una mujer antes, pero a ella la respetaban porque era mama porque ya era casada, entonces era como de ay pobrecita, vete con tus hijos, ay no sé qué entonces no terminaban de verme como esta Figuera maternal o como mujer era como muy ente extraño, que no tenía absolutamente nada en común con ellos y la tortura me duro 8 meses , los peores de mi vida.

Yo nunca me queje, nunca hubo una alzada de mano, yo lo veía como son unos nacos, barbaros, machistas, no me voy a clavar no me voy a meter, yo voy a trabajar, a mí me pagan por trabaja y dar un resultado, entonces si ellos quieren morbosear a las viejas, a mí no me importa, yo vengo aquí y hago lo que tengo que hacer, y como que omito esta parte porque no me interesa saber y porque no me voy a meter en un problema mayor porque ahí estaba en juego mi trabajo, yo así lo sentía, entonces el día que mi jefe me dice que es no te quieren en Huawei porque pues no terminas de hacer click y dije entiendo perfecto, entiendo que no es laboral , es que no hacen click conmigo es porque son unos cabrones, porque así se lo dije, son unos cabrones, misóginos, nacos, que a mí no me morbosean porque ni buena estoy pero tampoco hago click con ellos porque no soy mama porque no estoy casada, entonces no tengo nada absolutamente nada en común de hablar, entonces que poca que pidan un cambio de una persona no por su desempeño sino por la situación que ellos están limitados para conmigo, porque no fue un tema de servicio. entonces me dijo si algo así es, pero lo que menos quiero es que tú te sientas mal, y te quiero quitar de ahí porque ya con esto me estas confirmando que es incómodo, y le decía pues si sí es incómodo a mí me vale yo voy doy el número y doy lo que tengo que dar y lo demás se me resbala y entonces me dijo al fina ahorita entiendo que así eres tú y lo estas conteniendo pero no sé cuánto tiempo más lo vas a soportar y no quiero que esto llegue a explotar, y que la que llegue a renunciar seas tú cuando ahorita está la oportunidad de decir te quito de aquí y te pongo aquí, y tal cual así paso.

Investigadora: ¿Era la agencia donde pasaste 7 años?

Si

Investigadora: ¿En esta relación con los compañeros o con los jefes surgieron situaciones negativas?

En realidad nuca he tenido mala relación con mis jefes siempre he intentado ser honesta, siempre he alzado la mano y decir me equivoque nos e como remediarlo ayúdame, o cuando ya tengo la solución es pues lo hice así pero ya lo remedie de esta manera, siempre he tenido muy buena relación con mis jefes, por ejemplo en este último decían es que no eres niña fresa, pero a pesar de eso no sé si lo dijo en algún momento por ardida, porque le dure muy poquito y me aposto mucho la verdad pero no hacíamos click de verdad por ejemplo esta parte del dinero es muy importante para mi entonces que se malinterpretara porque entonces eran estos dos socios y de repente este metía gastos que no eran y yo tenía que dar cuentas a la otra, y decía porque no hay forma porque parece que la que está haciendo mal uso de la lana era yo, entonces pues si la verdad ahí era más bien un tema de manejos no de que tuviéramos mala relación, respetaban mi toma decisiones y eso siempre ha sido importante para mí.

Investigadora: ¿Y de la parte de tus encargados que hubiera un cuestionamiento? ¿que no hubiera un click?

En Huawei un caso muy chistoso, un niño casi de mi edad, era gay, un chavo alto, bien parecido etc. y él se encargaba de las nóminas e incentivos, entonces teníamos que subir justo al edificio de Huawei a cerrar estas nóminas, porque con eso facturaba entonces como yo era la encargada también de toda esta parte de la operación y ya nada más iba con mi jefe y le decía tienes que facturar tantos pesos de incentivos pero ya previo revisado con el cliente, íbamos los dos y fíjate con él a pesar de que era gay, era como de eres hombre, aunque seas gay tu figura es de hombre, y lo tomaban más en cuenta a el que a mí, y yo decía pues cual es el problema él es gay yo soy mujer no pasa nada, así como lo tratan a el de respetuoso, tendrían que ser para conmigo, y él se daba cuenta y me decía es que como

lo soportas, que te traten así y decía yo no soporto nada, a mí me vale yo llego hacemos la junta y nos vamos, o sea no hay de otra entonces ellos se daban cuenta, había un chico que teníamos como implant, estaba contratado por la agencia pero estaba físicamente en Huawei y me decía es que estos son insoportables, y cuando estas tu cambian más, llegas tú y son triplemente más sangrones y noes como que me cuidaran pero me decían no les hagas caso, no pasa nada entonces lo que mi equipo de trabajo hacia era más bien como cobijarme y de alguna forma a veces me decían no vengas, yo lo hago, yo lo veo etc… se daban cuenta de las cosas, entonces al contrario formamos este lazo de un buen equipo y de a partir de ahí me di cuenta que el trato con equipos de trabajo es super complicado, esa fue mi primera vez con un equipo tan grande. Para mi parte de mis crecimientos estos cambios de agencias gerencia y equipos ha sido intentar leer a la gente, desde cómo te gusta que te digan o te traten en ningún tema personal que era lo justo que me molestaba que hicieran conmigo, entonces tener esta relación cordial no de amistad, te respeto como parte de mi equipo de trabajo, pero intento saber un poquito más de ti para tener este click necesito entender a mi gente y saber que va mas allá sin juzgar.

Investigadora: ¿En la parte personal, de trabajo doméstico, como tú lo llevaste, porque estos trabajos son muy absorbentes entonces en esta parte como lo sobrellevaste?

Ha sido todo un reto antes si tenía un persona y me ayudaba a limpiar la casa, justo antes de pandemia cuando me mude, ahí se me acabo la ayuda hasta ahora y es la muerte, es muy complicado de repente, antes me desentendía un poco porque me iba a trabajar y ya decía pues ni modo de fin de semana, y siempre he sido como muy responsable de eso, ahorita por ejemplo en pandemia se ha vuelto más complicado y de repente un factor distractor o esta parte de que acabo tarde de trabajar porque ya tengo muchísimo trabajo que antes, pero también es porque me tengo q hacer de comer, o ya tengo q ir a comprar algo de comida, lo que antes no. Son cosas que uno no deja de hacer, de repente esa parte distractora, antes me paro me arreglo me baño tiendo mi cama me olvido de la casa, y ahora

es un no, tengo que hacer toda esta parte de quehaceres que yo no estaba acostumbrada, entonces pierdo horas de trabajo por esta haciendo esto, o de repente si estoy en una junta de oyente pues entonces nada más escucho y me pongo a lavar trastes, o me pongo a hacer de cenar entonces es todo un desastre, si antes me consideraba multitask ahora triplemente multitask. Esta parte doméstica es muy pesada ahorita no he encontrado a alguien que m e ayude.

Investigadora: ¿Con tu pareja como se organizan estas tareas?

La verdad es que luego no suelo delegar muchas cosas, porque cada quien tiene sus formas entonces a veces por mucho que yo le enseñe, y le diga ah mira yo lo hago así él tiene sus formas y no me gustan, entonces esa parte lo que no me pasa a veces en el trabajo si me pasa en casa, y es como estamos los dos lo intentamos, pero generalmente la que termina tomando la batuta, porque necesita hacer las cosas a su manera, por mi educación por mis formas, porque al final viví mucho tiempo sola y es mi manera y soy yo y es algo que también estoy empezando a trabajar , digo con el tengo viviendo muy poco tiempo, entonces también es parte del crecimiento de pareja.

Investigadora: ¿Te sentiste menos capaz de hacer el trabajo?

Deseque entre a la parte digital y luego a esta, que son rubros en lo que no me he terminado de desarrollar, conocía de embarradita y que no era lo que yo desarrollaba, era como de que problema me metí pero ya después la verdad es que considero que soy una personas que aprende rápido, soy una persona demasiada enfocada, cuando me enfoco no me paro entonces mis más grandes retos han sido mis más grandes satisfacciones, el entrar a un lugar donde yo no daba nada, a que ahorita no es que te diga ay domino al cien porque sigo aprendiendo, pero al final con las pocas experiencias que he tenido y la confianza que me han brindado, he logrado cachar todo lo que tengo que cachar, y desempeñar el trabajo que me han pedido pues al cien entonces siempre lo he visto como retos, mi reto personal ahora es diversificarme, y eso implica en tener un mayor cv,

Investigadora: ¿Tu desempeñando tu trabajo has sufrido estrés, burnout por la carga de trabajo que implica un trabajo más alto?

Si si muchísimo, justo hace un par de semanas colapse, fue como de, tenía muchísimo trabajo, muchísima presión me tenían que traer un teléfono, que tenía que entregar a uno de los niños de comunity manager, me salí de la casa mi novio no estaba me salí sin llaves, me estaban esperando para una junta, no había sacado mi teléfono, de plano llegue a tirarme al suelo, llorar y decir que estoy haciendo, o sea ya por favor ya no puedo, si si me ha pasado, esta última vez fue la peor.

Y muchas veces la primera vez que me paso empecé yo a trabajar o se a de la presión, o del no saber ni siquiera que hacer porque era mi primer trabajo decía voy a renunciar, porque ya la regué y fui poco a poco aprendiendo a que eso paso y si he tenido episodios de ya no puedo más, y ha estado en juego mi salud física ya no solo emocional, que se me subía la presión, gastritis, pero he aprendido no al cien por ciento, he aprendido un poco a manejarlo , en la pandemia ha sido importante, y creo que esta vez ha sido lo peor que me ha pasado dentro de la pandemia de tirarme al suelo y decir cómo se te pudieron olvidar las llaves y claro que yo tenía mucha presión encima y pues por agarrar las cosas rápido para salir no me fije entonces si cañón después me reí ahora lo platico ya con mucha clama pero si ha habido muchos episodios donde digo ya no puedo, pero ya no pienso en ir voy a renuncia ya es como lo soluciono.

Investigadora: ¿Haces alguna actividad para relajarte?

Amo mi trabajo, aparte tengo estos distractores de la casa, entonces no pasa nada, pero lo que si es que fines de semanas, a menos que sea una emergencia muy grande o sea una situación que lo amerite, que yo me conecte o haga algo, pero por ejemplo un viernes dije ya me vale di carpetazo aun sabiendo que tenía algo que hacer pendiente, pero simplemente decidí dejarlo y me tuve que conectar el domingo pero ha sido muy rara la vez, respeto totalmente mis fines de semana antes no, pero ahorita puedo trabajar todos los días desde

las 8 am hasta las 10 pm pero los fines de semana son sagrados ya no los toco, entonces eso me ha ayudado un poco para decir ya se apaga hoy. También he tenido la confianza de decirle a mis jefes hoy, afortunadamente me ha tocado esta parte de decir no te quiero en horas nalgas, este trabajo no es así me da flexibilidad en cierta forma y me ha ayudado mucho a poder tener una agenda personal como un autocontrol de ciertas cosas toda esta parte de yo organizarme, son cosas que agradezco y atesoro y pongo este límite para decir no más,

Investigadora: ¿Cuáles son los valores que se manejan ahí en tu empresa?

Te puedo decir que en general las agencias se manejan casi igual, esta honestamente ha sido la única que a pesar de que tiene normas muy establecidas, hay una junta mensual, que si hay una persona de recursos humanos que está al pendiente, si hay una cultura organizacional, si nos toman en cuenta para ciertas cosas, que la semana de vacunación, que tenemos descuentos en gimnasio, en las mismas instalaciones hay un salón de belleza, previo a la pandemia, tu hacías tu cita en el intranet entonces bajabas y era tu break, ahí te lo hacías porque sabían de que alguna forma si no tienes vida porque trabajamos un chorro aquí entonces también te consciente y te doy esta parte personal, rifan boletos, para diferentes eventos cada año hacían una fiesta enorme, regalaban muchas cosas, cumplen,,, por ejemplo en pandemia no cumplieron con la parte de los bonos, pero una vez acabada regresaron los bonos hay como estas cosas que desde un inicio, que te prometen y te contratan las cumplen y si hay esta parte de negocio, igual cuando ya los va na liquidar.

Investigadora: ¿Qué ha significado para ti estar en un puesto gerencial?

Trayectoria para mí el que yo esté aquí y tenga todo esto recorrido es que ya tengo trayectoria que tengo afortunadamente mucha experiencia adquirida, que sé que tengo la capacidad y que todo esto que ya recorrí para atrás lo puedo recorrer para adelante, puedo seguir logrando eso mismo hacia adelante, me siento tranquila, afortunada, siento que he tomado buenas decisiones para crecer siempre, desde que decidí no permitir regalar mi

trabajo ni mi nombre, de alguna forma de decir no quiero que me pagues por fuera, quiero que me reconozcas lo que soy, desde que empecé y decidí esto, he dado un salto muy grande en mi carrera y sé que esta filosofía y mi objetivo no debe de cambiar, no debo de dejar esto de lado por obtener otra cosa, que siempre va junto con pegado que es la parte del crecimiento nombrado profesional digámoslo así con la parte del salario y la parte del equipo de trabajo, que es importante y que últimamente he aprendido en pandemia que sin equipo que hubo muchos meses que todavía sigo con pocas manos porque justo al final hubo este recorte sobre todo en mi área promociones que no podíamos activar, pero al final sé que soy capaz y que tengo la capacidad de no olvidarme de dónde vengo si hay que mover una caja pues si se mueve una caja pero si hay que ir a una rueda de prensa con clientes tengo esa capacidad entonces pues nada eso significa para mi mucho orgullo a lo que he logrado y que al final puedo ir por mucho más.

ANEXO 3

Entrevista participante "2".

Investigadora: Puedes platicarme sobre tu infancia y tu familia.

Mi hermana menor se llama Denis soy tres años mayor que ella, escolarmente dos porque tuve que hacer tercero de kínder dos veces porque me cambiaron a una escuela bilingüe y tenía que ponerme al día la recomendación feliz en la escuela mi mamá es de Monterrey mi papá es de Guadalajara conocieron cuando vivían aquí se casaron muy jóvenes se casaron a los 18 años, a mí me tuvieron a los veinte o sea que mi mamá me lleva veinte años siempre ha sido una relación muy amigable y pues la verdad es que mi infancia fue muy feliz. Fui a una escuela desde el kinder hasta la prepa de puras mujeres bilingüe fue formada por dos inglesas, una escuela muy estricta con muchas reglas, orden y eso hizo que la universidad no me costara mucho trabajo, pues yo iba como mucho a socializar, yo estaba

en la asociación de marketing, estudió en Tec de Monterrey y como que nos presionaban tanto durante en la primaria, secundaria y prepa que yo llegue y me decían dos cosas importantes ah no están difícil como lo creía y que difícil fue tener hombres y mujeres compañeros en el salón, o sea haciendo un equipo de trabajo, o sea no trabajan igual y como yo estaba acostumbrada con mujeres, era una divinidad, te ponías de acuerdo rápido se hacían las cosas, al entrar con ellos yo decía ay pues si están medio raros y obviamente se tenía que vivir porque en el ámbito laboral pues a fuerza tienes que hacer equipos con hombres y mujeres, mis papás estaban separados, como 27 años pero no estaban divorciados. Y eso hace que la educación con mi mama hacia nosotras las dos mujeres era como de no te voy a educar para ser ama de casa, no tú tienes que ser una mujer empoderadamente independiente, porque pues así crecimos creyendo que la libertad financiera que va a llevar a tomar las decisiones que tu quisieras tener y tomas en el momento adecuado de pareja, de vida y de situación entonces pues siempre impulsarse a eso, a estudiar una carrera y a trabaja y ser independientes financieramente, y pues la verdad es que eso he hecho y si me ha traído un poco de paz, si yo me quiero comprar mi polvo, no hay nadie para decirme ay en eso gastas, si no que tengo los medios y quiero ahora, tengo a mi hijo de 5 años, quiero que él tome esa parte importante, si tiene una pareja tenga la visión de que tiene que ser financieramente independiente y de que él debe apoyarla en su carrera en la vida y demás ser como esa pareja, un equipo, no na damas… pues aquí en México muchos machos y eso no entonces siento que me vea así, puedo colaborar un poco con la comunidad para que él sea definitivamente un hombre creyendo estos valores tan importantes de la mujer, en la sociedad en la visa, como madres, como amas de casa, como emprendedoras, como empresarias y demás; empiezo a trabaja porque la vida ya era importante, empiezo a trabajar de becaria en una empresa de lentes, en el 2003. Yo me gradué en el 2004. Me voy a ocesa y cuando me graduó me hacen contrato

para estar todo el día. Mi jefe él se va a un banco que lo compro Banorte después y me estuvo jalando así 12 años, en ITZE duramos como 6 nos compra Banorte.

A pesar de que fuimos a escuela de puras mujeres, todo el mundo decía que van a hacer estas niñas sin hombres sin amigos, pues yo siempre tuve amigos, no así novierisima porque tenía relaciones largas, pero nunca me faltaba cuando era momento de salir con mis amigos y los veía, las reuniones siempre eran en mi casa, con esta apertura que tenía mi mama, yo creo que mi mama muy inteligentemente lo hacía adrede de prefiero que vengan a mi casa y yo ver a que se vayan a otra supongo, el punto de partida y punto de reunión siempre era mi casa así fueran las 3 de la mañana y vamos a cenar, cenábamos en mi casa o sea como muy así, te puede quedar a dormir, no manejes si estas así no, en la universidad entro de inmediato a la asociación de mercadotecnia, entonces mis amigos realmente eran de diferentes edades, si todos éramos de la misma carrera, pero de diferentes años entonces claro me llevo con gente de mi carrera, pero con los que más hice compañerismo y amistad pues fue con los de la asociación, y nos seguimos viendo, unos están en Barcelona, otros en Cancún y otros estamos aquí, los que estamos aquí nos juntamos, somos como 12 ya con esposos, unos casados otros no, que también vienen pues la amistad de la universidad, pero sí creo que yo soy de las más chicas, y pues vas creando temas afines, con la vida y de más y también muy buenas amistades, peculiaridades de mi infancia pues esa que yo creo que de todas maneras si viera a alguien en la calle que estuvimos juntos en la primaria, secundaria, de la prepa aunque no sean mis amigas pues te saludas como con gusto.

Investigadora: ¿No hubo otros familiares de tu crianza?

No nada más mi mama, cuando se separan yo tenía 15 años, mi papa ayudo obviamente en la crianza, o sea me acuerdo perfecto cumpleaños y navidades estando el definitivamente, mi mama hace una familia de matriarcado entonces mi papa era el barco, si quería pedir un permiso mejor a mi papa, que a mi mamá como que ella era que ponía las reglas, las horas. Entonces cuando se separan sigue así traíamos este mismo ritmo, a mí la verdad es que

cero me afecto, a mi hermano un poco, era el que hacia dramita y eso le toco más en la edad de la punzada, yo no, yo soy partidaria de cuando ya no debes estar ya no debes de estar, se peleaban más de lo que debían entonces era como ya cada quien por su casa, claro que no piensas en la onda económica, pues tú crees que todo va a estar igual y no definitivamente no, sin embargo mi papa nos pagó la universidad en el Tec, o sea nunca se deslindó la verdad , no tengo una gran relación con él, casi no nos vemos, estoy agradecida con él, pero no hubo este vínculo de ahí es el abuelito de mi hijo, pues no y con mi mama si entonces es una unión súper súper fuerte. Estamos como muéganos siempre.

Investigadora: ¿Y por ejemplo en esta parte donde ya cambiaste de empleo fueron dos veces?

Fueron 4, icez fue comprado por Banorte, no es que me cambiara de empresa, pero cambie de rol. Hacíamos promociones para que te ganaras un coche y que ganaras viajes y de más y cuando me pasan a Banorte, porque nos compran eh llevo la parte de marketing y luego fue prosa que fue la encargada de esta marca que se llama carne y cada empresa te pone el titulo rimbombante ahí fui la subdirectora de marketing, y ya cuando me fui a ZTL desde hace 6 años estuve ahí 2015.

Cat. experiencias

Investigadora: ¿En la parte de las postulaciones tuviste alguna dificultad o que no te quedaras en un puesto en algún momento?

Fíjate que he tenido la suerte, que nunca he buscado trabajo, creo que hasta ahorita que estoy medio viendo que va a pasar en la empresa ahora en Paypal, porque ya no somos ztl me paga paypal, pues tal vez tenga que buscar chamba, si no me gusta cómo quedan acomodadas las cosas o lo que sea tener que buscar, pero como estuve siempre jalándome con mi jefe 12 años, o sea desde Ocesa hasta prosa pues realmente él me dice mira este este puesto porque esto porque el otro, claro él tenía que demostrar y me entrevistaba siempre con sus jefes y nunca tuve problema, cuando entre a ise recomendada de mi gran

amiga obviamente me entrevista el manager que fue después mi jefe y también estuvo de acuerdo, pero más que entrevista, bueno no sea como sea una entrevista realmente, era platicar de donde o como, y cuando iba con empresas chicas, cuando iba recomendad ´pues muy fácilmente podías entrar supongo que si les caía bien y si les gustaba mi perfil porque tampoco es que digan ay yo quiero que entre chuchita y pues no tienes que pasar por procesos , pero como que siempre iba muy segura que era para mí, porque mi jefe era el director importante, yo iba como confiada, digo porque si pase por RR.HH. y por estos filtros y sentía mucha seguridad de que ya si me hablaba el, era porque tenía algo que creía que mi perfil iba a cubrir.

Investigadora: ¿A tu jefe como lo conociste?

Lo conocí justamente entrando a acie , el me entreviste, él siempre dice que desde que me oyó caminar en el pasillo dijo que me iba a contrata, como que súper determinante, él era una persona muy complicada, definitivamente, en la universidad uno aprende muchas cosas, pero anda como en los trabajos y el me enseño muchas cosas, su manera de ser y su exigencia absoluta, hizo que me formara de cierta manera definitivamente, casi que hasta tomara apuntes, esto desde la escuela, yo para tomar algo aunque sea una reunión o un pendiente, no puedo escribir si el pedazo de hoja no tiene fecha, así nos hicieron en la escuela y así pude continuar con él, porque el necesitaba el que yo fuera, entonces hicimos esta mancuerna muy cañón, porque quería siempre resaltar o sea le decía no es no se va a poder y me decía por supuesto que se va a poder, iba negociaba se jugaba la vida, y regresaba y decía me jugué mi bono anual, esto sale porque sale, y entonces decía si no sale además va a querer que le pague su bono y además me va a correr, y yo con mi carácter tan aprehensivo y no querer hacerlo, voy a quedar mal y pues si salía, me acuerdo perfecto que íbamos a rifar un coche, el problema era que nuestra promoción iba a durar 6 meses porque si no no nos daba no pagarlo, en ixe era un banco de nichos, significaba que la gente utilizaba la tarjeta de crédito en el 90% y nadie utilizaba su tarjeta de débito para

gastar, entonces que tenía una cuenta de cheques, cuando no tenía una tarjeta de crédito asociada, entonces asociaban su cuenta de cheques a su tarjeta de crédito, entonces el reto importante del banco era que usaran la tarjeta de débito y fueran incluso al cajero, un reto importante y lo logramos después de muchos años, y entonces impulsábamos a que la usaran en varias cosas, pero esta promoción la gente de marketing decían que no, que porque era una promoción muy larga y a la gente se le iba a olvidar y no iban a salir los números… y él decía claro que sí y entonces todos decían claro que no, hasta que su jefe le dijo si te juegas tú bono de todo el siguiente año pues te la compro con tu bono pago si hay algún tema, y el así muy capaz dijo si claro, y llegaba y órale, entonces decía si no funciona porque pues nunca tienes la verdad absoluta… entonces todas esas cosas formaron mi carácter en muchos sentidos, definitivamente en como arreglo mis carpetas todo como muy ordenado, porque el té pedía después de un año y medio, oye necesito por favor el arte de no sé qué de cuando miguel bose, lo tienes? Lo quiero en dos minutos porque me voy a junta, entonces lo tenías que tener, entonces nada de que en lo que buscas en un email, ahora recordemos que la tecnología no era lo de hoy, ahora hay videoconferencias pero antes yo usaba fax, entonces tenías como que tener todo muy ordenado, porque para buscar un email se tardaba años, entonces tenía que ser muy ordenada porque el siempre exigía eso sábado, domingo, días festivos, pero por otro lado sino no hubiera estado 12 años con él, definitivamente siempre hubo una retroalimentación, una fluidez obviamente económica, pero también de trabajo en equipo y de desarrollar ideas conceptos, y siempre innovando y eso era siempre padrísimo la verdad.

Investigadora: ¿Fue un mentor para ti?

Si definitivamente, hay gente que es mi mentor como lo es mi mama, porque si ella nos hubiera educado de diferente manera no estaría donde estoy, el porque me enseñó a trabajar, claro yo tengo mis skills bien formados, pero si necesitas ir formando otros, e hicimos esta buena marcuenda, éramos muy parecidos, o sea me fallaran las matemáticas y

el Excel me cuesta trabajo, o se apero tú me dices háblame de la nube, y puedo estar horas, o sea como esta facilidad de palabra, el también entonces el decir la idea y yo también, si definitivamente fue un mentor

Investigadora: ¿Hasta que trabajo dejaste de trabajar con él?

Ahora aquí en IZTL desde hace 6 años y su mentoria me sigue sirviendo eh, y siempre digo si esta persona hubiera estado aquí en vez de este, sería muy diferentes, perfectamente lo identifico y lo sé, es un problema, porque te haces adicta a esta manera de trabajar, porque cuando alguien más no lo tiene, cuesta mucho trabajo, porque la comparación es como con todo, entonces empiezas a comparar, y pues ya no estás ahí, ya no está, cada persona es diferente y te adaptas y de más pero siempre dices si esta persona hubiera estado aquí estaríamos haciendo esto y no esto, hubiera estado mejor no…

Investigadora: ¿Cuál fue tu primer puesto de jerarquía?

Desde IXE fui gerente, y ahí también le llamaban subdirección. Era subdirectora de tarjetas de crédito, pero no empecé ahí o sea cunado me fui a IXE era líder de proyecto y ahí van pasando los años, las responsabilidades voy aprendiendo porque no solo hacia cosas de marketing sino desarrollar la estrategia de cómo íbamos a hacer que un cliente no utilizara su cuenta de cheques para fondear su tarjeta de crédito nuestra sino que también ese pedacito de ese dinero debería estar de este lado, entonces necesitas estrategia y de ahí fui subiendo subiendo, o sea de líder de proyecto fui gerente, necesitaba ya tener gente a mi cargo, en el banco ya era subdirectora de tarjeta de crédito, en prosa también , o sea pero porque así lo mencionaban, o sea si hoy me dices el trabajo las personas y el sueldo realmente era una gerencia, una primero junios y fui llegando a ser una gerencia sr y acá es marketing manager pero digamos, que ahora viéndolo en panorama paypal no cualquiera es manager, o sea si tienes que tener ciertas habilidades, skills, para pertenecer y estar en esto y también la vida me ha ayudado a formar mi carácter, por ejemplo acá ahora con paypal empecé estando a cargo en México y ahora estoy en Brasil también , porque la gerente de marketing de Brasil,

se fue de maternidad, yo no creo que regrese porque hay temas difíciles en Brasil en la empresa, digamos que por circunstancias, pero porque le desmote a mi jefa en este momento ya reporto yo en Suecia, y me vio los skills, además que es mejor la zona horaria que ellos y estoy ahora de gerente de marketing en Mexico y Brasil en ZTL.

Investigadora: ¿Y qué habilidades crees tener y has desarrollado?

Soy muy empática y la empatía he entendido en la vida que es muy importante que la empatía te va a ayudar, porque la empatía te va ayudar a trabaja en equipo, que es muy importante, soy una persona que ama trabajar en equipo, soy cero de es mi idea y listo se acabó porque no, mis ideas son limitadas, mi día día hace que tampoco vea más allá de la lupa, fuera del cuadrito, entonces me encanta, casi que hasta un email que voy a redactar para un cliente, lo vea otra persona, y me gusta más que lo vea gente que no piensa como yo, porque si piensa como yo me va a decir ay está muy padre, o sea no , me encanta la retroalimentación siempre han dado mucha retroalimentación y si me ha ayudado, o sea suena un poco trillado, pero es verdad que te ayuda a enfocarte en las áreas donde debes de mejorar, y dice todo el mundo que tengo mucha energía y eso le gusta a los equipos, entonces soy la que pone el orden si tu necesitas a alguien para dirigir la cosa yo soy, siempre he pensado como una orquesta, pero si el violín no entra en el tiempo adecuado porque la trompeta no sé qué , esa soy yo, o sea si tú me dices necesitamos organizar esto, porque aca piensan A alla D aca C y yo pienso A y B, eso es lo que más me gusta, concilio bien soy empática a pesar de que tengo un carácter fuerte, como que impongo, o sea yo creo por eso hacen caso al principio ya cuando ven que no pasa nada y soy buena onda como que ya mas fluyen pero si trabajo en equipo definitivamente y esta conciliación, y soy una persona súper justa, y eso le gusta a algente y a otra que no, entonces si yo veo que hay una injusticia por ahí, yo me entero, no me importa si me van a correr si no, yo la digo o sea siempre digo lo que opino, he aprendido a decirlo de manera adecuada, que las empresas desgraciadamente con los directores debes de saber dónde y cómo y eso es lo que me ha

costado más trabajo pero he ido desarrollando, ya tengo 40 años ya estaría muy mal que no, pero si he ido mejorando ese tema porque no lo tenía, o sea yo hacía y lo que sentía porque ya me hervía pues lo decía, entonces todos si pero no era el momento, o si pero usa esta palabra, entonces como que empecé a tomar en cuenta eso, y si digo lo que opino siempre pero ahora un poco más sutil, me encantaría, si me dijeran cual sería uno de tus sueños laborales, ser de esta gente que gesticula poco porque además conmigo se nota todo, si estoy triste, estoy cansada, si estoy enojada entonces todo bien? Si y dices no todo bien porque se nota, entonces eso me encantaría, que ni para bien ni para mal, o sea hay gente que tiene la misma cara, lo que si mejore es siempre voy a decir lo que opino, eso creo que me lo enseño mi mamá, fíjate a tener esta seguridad,, aquí no hay más ni menos, hay un organigrama, mi jefe merece respeto, también el compañero de a lado, si mi jefe está diciendo algo que no me gusta por injusticia por lo que sea, se lo tengo que decir es un ser humano es una persona, o sea lo peor que puede pasar es que te ignore o te diga que no, pero callada, nunca he tenido miedo a esta jerarquía, o sea si yo tuviera a Marck Zuckerberg, sentado junto a mi le hago platica y otra gente no, soy muy extrovertida, yo creo que también me ayuda, pero la seguridad ante todo de todos somos iguales, que además es verdad , mi mamá me lo metió muchísimo en mi educación, y cuando trabaje 12 años con este director, fue igual siempre me dio mi lugar, me acuerdo perfecto muchas situaciones, que decía vas ir a decir esto, y yo te voy a respaldar no tengas miedo de decir lo que tu viste y lo que tú sabes, ve y dile te vas a meter en problemas, yo te voy a respaldar, yo siempre tenía esta seguridad, en esta vida debemos ser congruentes, mi mama era súper estricta, la escuela era súper estricta, cuidadito llegaras con la calceta tantito debajo de donde estaba, porque entonc4s era ir a la dirección, mucha gente hoy en día, compañeras se quejan y yo no yo era normal porque era lo mismo que yo vivía entonces cuando llego con este jefe trae lo mismo sin querer, entonces vamos por la misma línea súper estricto, nos hacía trabaja mucho,

workcaholic, súper ordenado, por la misma línea entonces eso hizo que tuviera mucha seguridad, que no fallara en eso creo, y quiero aplicarlo con mi hijo.

El manejarte siempre en esta línea, que haya concordancia en lo que eres, te están ayudando a ser y quieres ser, te tienes que mover en el mismo punto, en la misma banda, porque si sales te vas a sentir… hay que tener coherencia.

Investigadora: ¿Y en esta parte de decir las cosas como eran y las sentías, en qué tipo de situaciones tuviste con tus compañeros, tus jefes o incluso con la gente que has tenido a cargo?

Así es yo creo que ahí, la gente que he tenido a cargo porque pues si muchas veces era de bájale o me voy también, o sea opina pero como vas a opinar eso y también una jefa que tuve que opinaba así, era muy sin pensarlo, tú tienes que pensar antes de hablar, justo hoy tuve una situación que me recomendaron dar un feedback por mi le hubiera dicho y el huevo quien lo puso y fui tan profesional, tan poco hiriente, s profesional, le dije lo que pensaba absolutamente, no me lo puedo callar, pero de una manera más políticamente correcta, en las empresas tiene que ser así y lo fui aprendiendo porque también veía, mi jefe también era así de ahhhh, y le decía cosas y ya metía en problemas a todos, y lo fui aprendiendo, pro mi jefe porque lo vi en situaciones complicadas un par de veces, porque a mí me paso un par a veces con la gente que me reportaba, así como de yo también y porque a mí me paso en OCESA tenía yo una persona que siempre,,, mi jefe siempre viajaba mucho, entonces antes no había whatsapp, para que yo pudiera comunicarme con él tenía que esperarme a que llegara al hotel, ahí le prestaban un celular y era carísimo, entones yo tenía más bien esperar a que me mandara un mail, que era complicado entonces me tenía que rascar con mis propias uñas, todavía estudiaba mi carácter me ayudaba, pero me puso una persona como en este predicamento, y desde de Veracruz entonces hablaba con muchísimas groserías, yo soy súper grosera, un lenguaje muy normal en mi casa, eso viene mucho del norte, entonces no me daba miedo escuchar groserías para nada en cualquier momento no me da, entonces

esta persona de Veracruz me hablaba literal a decirme pendeja y a mentarme la madre y decía pues a ver yo también merezco respeto y ahí aprendí a que si tiene que decirme lo que ella piensa pero hay manera porque además acabamos de pleito, ya después fuimos muy amigas y de más, pero ibas como aprendiendo con estas situaciones de pues si di lo que opinas pero no digas no le vas a decir pendejo al hombre verdad que no entonces fue poco a poco literal con ejemplos de la vida real, o que no tienes lo que necesitas cuando llegas muy temperamental, yo soy muy temperamental, de entrada pues das miedo y luego estas así, o sea hablo fuerte, y luego dices palabritas así pues la gente se siente ofendida, entonces el chiste de eso no es eso, es decir lo que piensas sin que la gente se ofenda, es lo vas a corregir pero para que lo corrijan necesitas ser políticamente correcto, porque si no se sienten y digo nunca he tenido el tema de ah fueron a recursos humanos, porque creo que no, pero evitar ese tipo de cosas, y hoy en día en esta empresa, que es gringa o sea es global pero al final se creó en EU es súper importante esos temas, entonces si yo voy y doy un feedback así a regañadientes pues alguien va a decir oye esta dice así y pues no entonces que bueno que lo he aprendido para que ahora no me cueste trabajo tanto, me delata la cara, y el tono.

Investigadora: ¿Con las personas que tenias a cargo, no se si entendí mal, o sea se sentían ofendidos, pero ellos no, o sea tu lo notabas o ellos lo decían entre ellos?

No o sea no entendían el punto, o sea se quedaban así, no jamás un reclamo, es más hasta nos llevamos perfecto y me los llevaría a otro lado cuando tenga oportunidad pero se notaba que no les quedaba claro el feedback o el porqué de las cosas o el regaño porque a veces tenía que ser un regaño, entonces decía no así no no les están quedando claro, lo estoy haciendo mal eso y también tienes que saber cómo hablar con cada quien no es lo mismo una mujer, una chava que se llama Cynthia, no era lo mismo un chico que se llamaba Pablo, y mucho menos una mujer que se llamaba Erika, o sea con Erika no había problema y podía casi hablar muy súper directo y sin problema, y con Cynthia por ejemplo que era más

sentimental como mas no sé qué o sea no podía, hasta tenía que bajar un poco el tono normal que yo tengo para que no se sintiera así como entonces se bloqueaba, o sea dejaba de escuchar en cuanto mi tono de voz era un poco más fuerte, entonces decía no no por ahí no, cositas así, no nunca he tenido un problema, hasta eso no sé cómo que me desahogo mucho en mi casa, para que cuando llegue como tranquila, pero ya de entrada pues hablo fuerte y todavía le unes, entonces si iba viendo, con un jefe que si eran como muy fuertes las pláticas y yo decía no, no se puede llegar a decirse así, está bien que lleguen y opinen pero espérense tantito, fue más bien como de aprendizaje y saber que no se llega a nada de otra manera.

Investigadora: ¿Platícame un poco cuales son los valores que imperan en las empresas en las que has estado y en la actual? ¿Y en esta última como son las relaciones con los trabajadores, con los jefes y esta parte de las políticas de igualdad entre hombres y mujeres, también esta parte de promoción cómo se maneja?

He siempre he tenido la suerte de estar en empresas donde apoyan a la mujer, siempre y yo creo que si no no estaría ahí porque no va con mi personalidad, porque a mí me gusta independientemente al puesto al que pueda llegar, tengo una personalidad fuerte entonces si yo llego y entonces que digan uy una vieja uy no pues no, emmm nunca he tenido ese problema incluso en prosa no les importo ni mi edad, yo estaba en un comité donde todos eran mayores y tenían muchísimos años en la empresa, y yo sentada junto al director general, en esa empresa me llevaba muy bien con el director general, justamente lo que le gustaba era mi manera de opinar, es que eres regia, él es regio, y no te callas nada, y te quiero sentada aquí porque quiero que me digas que opinas de todo esto, y él sabía que le iba a dar la retroalimentación real y verídica, nada de porque me llevo muy bien con fulanito porque me cae muy mal zutanito, no siempre como súper abstracta en ese sentido en Paypal que es la empresa donde estoy ahorita tiene grandiosas actividades culturales acá no nada más la mujer, también la comunidad LGBT, la comunidad afroamericana en todo el mundo,

no sé cómo debemos decirlo la verdad, emmm y las mujeres todas, todos los puestos o la mayoría de los puestos en marketing súper cañones son mujeres, la directora de marketing global creo que no tiene hijos, creo que no le daría tiempo, es mujer, la que se encarga del crecimiento en los markets es mujer, la de abajo también es mujer, muchas son mujeres haya gran igualdad en ztel fue el problema que triste porque en México, cuando tú tienes un líder que no cree en eso, raro porque tiene una hija mujer, pues cuesta más trabajo, no por Estocolmo, o sea el core de la empresa era súper, es más hicieron un libro Women transforming Tech como las mujeres estábamos transformando la tecnología de hecho estoy yo en el libro, una chava de México también y fueron tomando ejemplos de gente, de mujeres empoderadas y el porqué, la otra chava que está en el libro, es una chava de 27 años, súper buena para los números, estudio en el ITAM, analítica cañón buenísima para expresarse o sea le dieron la oportunidad y la tomo y lo hizo bien, entonces es un ejemplo a seguir, también yo, sin embargo aquí en México si el director era de vámonos a comer hombres, no importa si estábamos en el nivel habíamos dos mujeres, una lesbiana, entonces a pesar de que la empresa lo súper apoyaba, el tenia así como el temita, entonces ella y yo no, se iban los hombres cuando traes un corte cultural diferente, ahora en Paypal absolutamente no, y es más si yo sintiera un rechazo a un puesto que yo quisiera tener porque soy mujer bueno se va así la persona que decide que no, ha cambiado muchísimo creo que esto es porque es una empresa global, en ztl también porque es una empresa europea, o sea ya ves a las mujeres, de entrada hasta te apoyan aquí es muy complejo, o sea acá ya tienes cuarenta años, ya eres mamá uuhh ya hasta ni te hablan porque pues tienes que cuidar a tus hijos, en Europa te dan chance de ir por tu hijo a la guardería o al kínder vas le das de comer y te conectas en tu casa y es tu resultados a mí no me importa si trabajas a las 10 de la noche porque tuviste que estar con tu hijo, acá en México todavía no llegamos a eso, pero Paypal si está muy en esa línea, cuando estaba en Ocesa que fue mi primer trabajo también jamás me sentí, me hacía sentir habíamos muchas mujeres, siempre

he estado en empresas culturalmente, de ambiente bien o sea tengo mis amigas de Banorte, que a pesar de que nos fusionaron, decían chin pues es que vienes a ocupar mi puesto porque yo estaba aplicando para este, pues es que aquí me pusieron, a pesar de esto fuimos amigas por ejemplo, en Ocesa pues también, o sea como que siempre si he tenido como este grupo porque manejan mucho el trabajo en equipo y el llevarte bien, o sea al final si es cierto que nadie es indispensable pero si yo no estuviera aquí tal vez no se me hubiera ocurrido esto y no se hubiera hecho esto, entonces volvemos a trabajar en conjunto para, eh y además mi carácter lo permite, soy como amiguera, o sea me gusta platicar con la gente y ahí estoy horas y horas hablando, como que les gusta no sé, entonces creo culturalmente va mejor, mientras más empresas extranjeras han estado en México líderes como MasterCard, visa en el sector financiero, que son tan igualitarias creo que las empresas han ido cambiando y va a mejorar, a mí no me ha tocado nunca que por ser mujer no me puedan dar el puesto, si comidas y eso pues si pero al contrario, te digo que en Prosa el director general, al lado de él, porque le gustaba mi punto de vista siendo más joven mucho más joven que los demás en aquel entonces, y nada pues mi opinión y mi manera de ser, y lo que conocía del mercado, más lo que sabe por mi carrera le daban confianza para es más hasta me hablo hace poco para ver si invertía en un negocio o no, o se imagínate tu que conoces esto, tu que sabes esto, cuál es tu opinión, el hace lo que quiera pero el opinar no importa si eres mujer o no, eso ha cambiado bastante

Investigadora: Y en esta parte que me decías que en Paypal de estos permisos…

Fíjate que en Paypal hay grupos de trabajo en donde te ofrecen ciertas cosas, hay uno para las mujeres por ejemplo se llama IUNI entonces lo que hacen es que cada cierto tiempo una vez cada dos meses más o menos o traen un conferencista mujer normalmente o alguien de la empresa que tiene muy buen backgraound o algún punto, nos da una plática para no olvidar tu sueño, combinar el trabajo con ser mama, no sentiré culpable con no sé qué, temas hormonales no importa somos fregonas o sea hay como esta unidad de mujeres en

donde nos apoyamos y nos ayudamos a crecer esta la parte, de la comunidad LGBT, en donde también tienen uno o dos representantes a nivel, van por continentes, para hacer este tipo de pláticas y además contarles, o sea tienes un problema, ven y cuéntanos o vamos a hablar de esto, todos podemos entrar a todos, o sea a mí me llegan, si estoy interesada en conocer más pues entras pero hay estos grupos de afinidad donde nos ayudan a no olvidar que somos empoderadas y podemos salir adelante aunque tengamos hijos por ejemplo o te puedes casar y nadie te puede decir nada, tu puedes escoger a tu pareja y enamorarte de quien quieras, paypal lo hace súper bien.

Investigadora: ¿Y cuándo tuviste a tu bebé como funciono esta parte de la flexibilidad laboral para ejercer tu maternidad?

Pues no les quedo de otra era una empresa pequeña era ztl, cuando nació mi hijo y ser una empresa pequeña me ayudo bastante, eh eso si el director ama a la familia tiene dos hijos y de más entonces como que decía es importante, la oficina estaba muy lejos de mi casa, empezamos en Polanco y cuando nos mudamos para el sur era un tema importantísimo, entonces sabían perfecto que yo a las 6 cerraba la computadora y me iba por el tema del tráfico y nunca tuve un reclamo, claro cuando se tienen que quedar una más te tienes que quedar y listo, pero no en ese sentido bien y ahora con paypal pues realmente en la pandemia a mí no me da vergüenza, los miércoles por ejemplo que está aquí, o sea nadie te dice nada, entonces creo que la pandemia ayudo, a que tenemos que estar en casa, y que si oías que lloraba y decías dame un minuto porque se acaba de caer, pues ni modo pues tenías que detener la junta, no sufrí de ningún tema eh todo conforme la ley, me daban mi hora de lactancia, yo escogí que saliera mejor una hora antes para llegar un poco antes, que no tener un cuartito de lactancia, yo no tuve leche para lactar, entonces me dejaron salir una hora antes, hasta que la ley te lo permite y después gracias a dios me ayudó mucho mi mamá, pero si hubiera tenido que salir corriendo o si la guardería me hubiera hablado creo que no hubiera tenido ningún problema.

Investigadora: ¿Cómo combinaste el trabajo doméstico con el trabajo formal?

Uh sí, porque ni se ve, o sea al final hay días hoy por ejemplo a mi esposo se le olvida que yo también trabajo o sea no es el único, y que vamos a mitades en muchas cosas. Oye necesito esto, no lo puedo hacer, pues si estas en la casa, y le contesto pues estoy trabajando estoy en junta mañana lo hago

Además mi carácter es así de si te parece y si no pues mira lo haces tú, mi carácter me ayuda, pero es complicado definitivamente a mí no me educaron para ser ama de casa entonces yo le pago a alguien que me ayude, bendito dios, y así que tú digas que buena instructora soy no, si tu tállale ahí con que, con lo que tu creas que sea mejor la verdad, cocinar me ayuda mi mama, ella le cocina a mi hijo gracias al señor porque además cocina delicioso, si yo cocino, me gusta cocinar no me da tiempo y no escojo estar en eso, prefiero mil veces estar aquí contigo, en una junta, haciendo un reporte, pensando en el siguiente año, definitivamente mi parte de ama de casa está muy apagada y pues si lo tienes que combinar, además el trabajo de mi esposo no ayuda tanto a que apoye, llega bien tarde, entonces ya tuve que bañar a mi hijo, pues si corriendo, definitivamente, ser una mama que trabaja ehhh te cambia muchas cosas, yo siempre dije por supuesto que te da tiempo, claro que si te organizar y cuando eres, ándele ni te da tiempo ni te puede organizar como te gana el cansancio, la vida, y dices dios mío quiero paz, y pueden estar ahí tres platos sin lavar, y ni modo y tienes que hacer esa idea no puedes hacerlo todo, entonces pues si lo combino lo mejor posible no sé si los demás estén de acuerdo, supongo no, pero ni modo es como puedes sortear el día a día.

Investigadora: ¿Y la crianza de tu niño se divide lo más posible entre tú y tu esposo?

Si definitivamente ama estar con mi esposo porque juegan diferente, entonces si son de luchitas y se avientan y pues conmigo no, entonces cuando llega su papá van a jugar así conmigo es de juegos de mesas, armar un rompecabezas, memoria, los números, le gustan mucho los números y las sumas, está muy chiquito para sumar pero le fascinan, o le gusta

ver la tele y ven y siéntate junto a mí a ver mi capítulo de baby shark, y el comparte lo otro, normalmente intento que él lo bañe, primera porque es hombre y ya llega una edad donde si necesitas un poco de, creo que soy cero pudorosa, entonces que él lo bañe que convivan, a mí me encanta bañarlo, es una parte bien padre, porque te pones a cantar y juegas y estas con él, y es un momento de quince momentos en mi opinión muy valiosos y pues como él no los tiene normalmente mi esposo, pues que lo tengan, y bueno se agarran del chongo como siempre, como todos los niños con papa o mama, pero definitivamente quien más educa somos mi mama y yo, o sea si esta hecho mucho más a nosotros, a nuestra manera de pensar que a la de mi esposo y su familia porque pues por la convivencia definitivamente y a mi esposos no es que haya tenido una queja, y si si por carácter yo hubiera dicho pues a ver edúcalo, a ver si tan fácil porque aparte creen que es bien fácil, el que estés aquí en la llamada, entonces cuando ve que estoy en una junta que es bien larga y demás viene otra vez y me prestas el iPad y no mi amor ya la tuviste una hora por favor déjame diez minutos, entonces ahí se queda y ni te deja avanzar y es de ándale pues, entonces cuando sabe que estoy en llamada a una hora que ya no debería tener el iPad, va y ándale muy abusado, Y muy padre la verdad, se pasa el tiempo volando, si es cierto que escucharas lo más importante son ellos, si si ya uno piensa en eso más si tú me preguntas estarías dispuesta a ya no crecer laboralmente por estar con él, claro que sí, es más yo creo que ya ni lo buscaría, ya ni lo he buscado, me gusta donde estoy porque me da tiempo de estar con el definitivamente que si se vuelve algo importante, pero conozco mujeres que traen puestazasos y no porque tienen la nana que le ayuda, el chofer pues porque te va bien con dinero y pues darte estos lujos, pero a mí me gusta estar lo más que se pueda con él, sin dejar de trabajar, tener tiempo, y mi dinero y mis cosas para el al final es para él, y si me preguntas serias directora general de marketing de Mattel que era mi sueño cuando estaba la universidad, ahorita ya no, no me daría tiempo de estar con él, le diría que no, tendría que

pensar porque es tu sueño, pero ya mucho empieza a involucrar, pero estoy convencida de eso va a necesitar mucha atención.

Investigadora: ¿El trabajo te ha generado algún malestar psicológico, estrés o desgaste emocional en algún momento?

Ahorita estamos en eso, porque no sabemos qué va a pasar otra vez con la estructura, o sea en este año me cambiaron de jefe, que está perfecto yo me adapto y me cae muy bien, pero hoy nos abemos que va a pasar en enero o febrero o sea la disyuntiva esta en tres y llevamos así dos meses, y tanta incertidumbre causa alerta y te agota, y es nos van a correr porque somos de esta empresa y se van a duplicar puestos, me voy a quedar con mi estructura que para mí es nueva, porque a partir de mayo fue o va a haber un cambio de estructura, porque hay rumores hay situaciones que te dejan ver que cualquiera de las tres va a pasar, entonces definitivamente estoy en eso. Ayuda mucho que es navidad y ahora con mi hijo más, ayuda un poco eso que sabes que son diez días de vacaciones y que dejamos todos de estar en eso, pensar pensar y pensar. Cuando estuve en prosa que corrieron a mi jefe que me enfrento el nuevo jefe, así el director general yo tenía su apoyo cañón y no quería que me fuera, pero el jefe que iba a ser de mi área me lo dijo así

Tú eras de ese bando a mí no me caía bien, aquí vas a tener problemas mejor busca trabajo… eso dices o sea ni siquiera me vas a dar chance de verdad de demostrarte, puyes ya no voy a estar contenta, entonces renuncie sin tener trabajo y el director general me decía por favor no, te cambio de jefe, y yo que van a decir porque no lo pensaste antes, o sea ya me pusiste ahí, déjame ir y en algún momento trabajaremos un día otra vez juntos pero y ahí si tome la decisión un poco mas, digo estaba más joven, no tenía hijos, al final como que a mi esposo nos alcanzaba, y dije no importa hoy no hoy tengo que ser mucho más cuidadosa con eso. Me ayuda para este desestres platicar con mi esposo, con mi mama leer es mi hobbie y ver series y películas, y eso te drena muy cañón y si ahorita estoy en un momento así.

La empresa es muy padre, además no tendría la culpa la empresa, esa es una realidad, cuando hay una fusión, no es culpa de nadie, o sea tampoco me culparía a mí, ay no llene sus expectativas no sirvo para nada, no simplemente ya tienen a la gente, y consideran y yo siendo jefe yo prefiero escoger a mi gente aunque me la impongan, o sea lo entiendo perfecto, sin embargo, oye pues tampoco en la mera pandemia no hay mucha chamba, pues no quisiera, entonces más bien traes este rollo de soy buena ojala si me escojan, pero no importa sino, entonces que me den mi cheque de liquidación no pasa nada, pero si me quiero quedar o mejor ya busco trabajo, o sea todos estos pensamientos zona agotadores, y justo estamos, y digo estamos porque a mis compañeros les está pasando igual.

Investigadora: ¿Y con esos equipos de trabajo siempre has trabajo bien? ¿O que no estén de acuerdo con tus decisiones?

No claro, en IXE la gente que estaba en tarjeta de crédito y nosotros éramos tarjeta de débito, y ellos pensaban como que éramos enemigos lo cual no era cierto, pero bueno porque los objetivos de la empresa eran esos, entonces si tuvimos roses importantes la verdad, hubo una jefa que hoy en día creo que si me ve en la vida me contrata ni yo la vuelvo a aceptar como jefa, pero no lo haces notar en ese momento dices pues ni modo es mi jefa y te callas, hasta que ya por alguna razón, en este caso nos compra Banorte y ella se va, dices bendito era insoportable, muy mal líder, cuando además el director era un excelente líder, ahorita en particular también hay una persona que no, y platicando con más gente sé que no soy yo, porque a mí me desesperan fácilmente, es una persona de no trabajo en equipo y yo y yo, entonces va y presente con el director de Brasil y dice mis iniciativas, párale mi rey son horas de trabajo en equipo, yo voy y le digo oye le vas parando por fa, o sea no te pare ahí enfrente porque antes lo hubiera hecho, pero porque mereces mi respeto y porque no vamos aquí a dar chismes, pero vele parando y este es tu feedback, y por favor tómalo en cuenta, y a la siguiente que yo este y escuche “mis” mis” voy a abrir el micrófono y te voy a decir algo, porque pues no se vale si si hay por ahí gente siempre.

En prosa también este director al cual me pasaron, nos puso a trabajar como si fuera guerra, mira hasta nos dividía un pasillo con vidrio y su gente no nos podía saludar y así, o sea como esas cosas entonces hasta el video nos veíamos como de guerra, o sea que infantil señor, que baja esta cultura organizacional a su equipo cuando que tiene que nos saludemos, si siempre hay como conflictos pero uno tiene que superar y de todas maneras sacar resultado y ya ir tu viendo si lo vas a enfrentar confrontar y dar feedback con esa persona, con el jefe dependiendo de qué tan grave sea la cosa, o sea pero si decir

Investigadora: ¿Con esta parte que ya tratas de ser más amable ya has logrado lidiar más fácilmente y que te hagan más caso?

Igual me están dando el avión, pero en mi quedo que te lo dije de una manera súper educada, súper pacifica, intentando no alzar la voz, ahora en el home office me ha ayudado un buen, poner la cámara principal siendo yo, porque realmente no me importa cómo se vea la otra persona, o que reacción tenga , no me importa, pero si me importa cómo me veo yo, y te digo como además muevo mucho la boca, muevo mucho las manos estoy mueve y mueve, se nota perfecto entonces si me pongo yo me puedo ir controlando un poco, y que no digan ay esta encabronada, no ósea sí, pero bájale a tu tren porque estas siendo poco equitativo y no trabajando en equipo y ahora si los dejo, a las personas, y a modo así de feedback sin esperar nada a cambio, ese es algo que también he madurado en eso que la vida me lo ha enseñado, porque antes yo hubiera, ósea justo lo que me paso hace rato, o sea doy el fedbak y yo sé que no va cambiar, no lo va hacer es su manera de trabajar y lo conozco de hace 6b años, no lo va a hacer pero por lo menos ya deje el antecedente a al siguiente ya no digo nada, ya te quedas así y sabe le siguiente movimiento. Vas agarrando experiencia o sea te vas haciendo como más… vas escogiendo las batallas a las que te vas a enfrentar y ganar, y las vas a ganar hay que saber nada mas como y como la quieres jugar, esto es como el ajedrez, entonces en lo que vas aprendiendo a mover las fichas, la riegas a veces bueno no es que la haya regado mucho pero si, pero más bien de aprender, de ver se

aprende y es ahora muy bien no quieres cambiar es tu problema, ya algún día sabrás que lo debiste de haber hecho, a la otra si voy a interrumpir y decir no no son tus iniciativas son de todos, uno porque es justo, dos porque ya tienes feedback, tres porque te pedí no lo quisiste hacer está bien, ya no voy a armar así el. No ya simplemente cuando vuelca a presentarse se corrige en el momento que eso está feo la verdad. Esa es otra como me gusta hablar las cosas, soy muy directa, jamás de mi van a esperar, y en el ámbito laboral es así, una puñalada por atrás de mi jamás, porque yo voy y lo digo, aquí esta, lo viste, si a la siguiente vas a ver dos, tu sabes, o sea si hacen algo, te dije mirrey te dije que iban a ser dos entonces si se lo esperan, no es que digan mira que hipócrita, porque ya lo dije entonces pues se sacan de onda y saben que se sacan de onda, que eres directo.

"¿Oye puedo hacer una llamada?

Si, esta perfecto solo te quiero decir que no me pareció esto y esto, tómalo en cuenta, bye."

No esperó una respuesta o sea saca a la gente de onda, porque normalmente nadie lo pide nadie lo da, es chistoso.

Investigadora: ¿Has encontrado diferencias entre tu experiencia como jefa al respecto de hombres en las mismas posiciones?

¿Si, te digo por ejemplo vámonos a comer, y Jorge José y es como de ok, digo me vale, pero por? Porque no te vas con todo el equipo que te reporta, es mucho de la personalidad de cada quién, y es muy cultural, la cosa sigue haciendo muy elitista en el organigrama, no o sea como ya eres subdirectora, entonces si puedes ir a tal entonces por qué, si no va , o se así el chavo que me está reportando que es líder de proyecto, no va, no se involucra, no observa nunca va a prender a mí no me paso porque 12 años estuve con un hombre gay en un ámbito, en el tema financiero era muy difícil sobresalir, o sea te hablo de hacer 15 años que era: es gay? Y no le cerraban las puertas. Entonces se abre paso en eso, entonces como que el siempre y tenía esta frase si vas a ser gerente porque no sabes ser gerente pero si no te pongo en el puesto nunca vas a aprender, y es como te decía tienes que

observar, o sea al principio entonces ibas a la junta del gerente y calladita por más que te encante opinar porque no tienes ni idea de cómo se maneja este nivel de cómo se hablan, entonces tienes que aprender a ver que se necesita pero como él siempre me involucro, pues digo no tuve ese: ay hazte para allá y claro que no, claro había momentos en los que no, había comités en los que solo estaba el director que eran de cuatro áreas, claro ahí no estábamos, pero el pidió incluso en estas sesiones, me acuerdo súper bien, que quería que fuéramos gerente s a esas juntas y decíamos que estábamos locos, si de oyentes, pero normalmente de ningún otro equipo iban más que de nosotros, tons cada mes, nos rolaba entonces ibas te sentabas, y decías ándale esto es ser director de tres áreas, o sea no es cualquier cosa, entonces a mí siempre me enseño, uno como a no tener miedo, a saber en qué momento hablar en que momento callar, y después lo vas haciendo solo, mucho va ayudando la edad, en la universidad si decía no pues voy a opinar, si vente y opina, bueno está bien siempre tenido amigos grandes, en si por ejemplo yo era la chiquita porque yo era la becaria, entonces también de observar me invitaban de vente, lunes, pues trabajamos en el hipódromo entonces desde el lunes échate unos drinks, y decía como me tengo que ir a la escuela mañana, vente, pues vas y aprendes mira así cierran el negocio, mira así se hablan, mira ya se pusieron pedos, y si cerraron más, vas como aprendiendo muchas cosas, ves muchas cosas, y pues lo vas aprendiendo que ya no te sorprenda, porque me ayudaron a ser parte y cuando llegue a ese punto que yo tenía ser, ya no era de santa madre de dios esta niña anda enseñándole de más a este hombre casado, no, porque yo lo vi desde muy chavita porque me metían a esas reuniones y esas cosas, entonces no un poco en ztl y te digo por acá por Estocolmo no, en la igualdad es muy parecida, y ya ahorita no me fijado, me voy fijar, yo creo que no los equipos son ahora mucho más diversos, donde definitivamente hacemos gente de todas las edades no importando si eres mama si no eres mama, por lo menos en las juntas tal vez no hablas pero estamos ahí, si eres homosexual, heterosexual, si tienes tatuajes, yo me acuerdo antes, ósea jamás en un banco iba a contratarse una persona con

tatuajes, y hoy por favor creo que la rara soy yo que no tengo, se ha ido apresurando y la gente con cierta mentalidad cerrada ha tenido que ir abriéndola un poco por lo mismo porque entonces no puedes contratar gente, te llega le candidato ideal y ay no porque no tiene tatuaje, mi rey, te van a llegar 3000 así o porque está casada con una mujer, ya la vida es así, o sea yo se perfecto que mi hijo va a poder llegarme a decir que si le gustan los hombres, las mujeres o ambos, me llega un día con una mujeres después con un hombre, y yo me abro mi mentecita o qué? Lo voy a correr o ya no le voy a hablar pues no, entonces ellos o sea esta parte más grande que yo que les ha costado este cambio ya han sido muchos más abiertos.

Investigadora: ¿Qué ha significado para ti está en un puesto gerencial?

Definitivamente un reto, un reto personal, que dices mira si llegue mira si lo hice, mira no que no, eso es padrísimo, y también tener mucho cuidado con lo que vas a opinar, porque antes era si lo hacemos, claro, que sacrificio hubo en el inter para, económico del presupuesto del día a día, del cansancio, del vale la pena no vale la pena, tons ahora antes de opinar o proponer algo lo pienso, lo analizo mucho más para ver si tiene como pies y cabeza, y ahora si opinar, y con quien opinar porque no es lo mismo opinar con A porque sabes que el B es el que tiene el don de decidir las cosas, entonces tienen que estar los dos para que tomen la iniciativa o callarte hasta que este el B, que sabes que él va a decir que si porque le gusta esa manera de pensar, eso y ahora en paypal he aprendido que hay que alinearnos, y justo un director no ha querido alinearse y va a tener problemas ya, porque a fuerza quieren seguir haciendo las cosas como el cree y dice, porque veníamos de una empresa pequeña, y donde podíamos hacerlo y ahora no entonces tienes la facultad de adaptarte rapidito, o no va a importar el reto que te hayas propuesto o lo que quieras opinar, o lo que quieras llegar a lograr si no te adaptas al proceso, si no te adaptas a como son las cosas, te adaptas tienes una buena idea, medio analizas con quien y vas y muchas veces lo he logrado, entonces si retos, retos superados , profesionales digamos de cada empresa en eso pues casi en todos

los que he querido. En iztl hasta hicimos un comercial, hablo de cámaras, así como en las películas, o sea rieles con las cámaras filmando, era una estética y en una hora era un restaurante, no fue capricho, pero pues fue de hay que lograrlo y yo me acuerdo que decía aquí es el momento, esto en otra empresa no lo voy a hacer, y lo quiero hacer y lo quiero vivir, y conseguimos el presupuesto y lo hicimos.

ANEXO 4

Entrevista participante "3".

Investigadora: Puede empezar a narrar su infancia, su crianza, su familia…

La mayor con cuatro hermanos, yo soy la única mujer, mis hermanos, los tres tienen un carrera universitaria igual que yo, mis papás duraron 64 años casados, formaron un buen hogar, mi papá siempre trabajo, el nada más, mi mamá dedicada a la casa, y siempre preocupados porque tuviéramos con que defendernos, profesionalmente hablando, entonces yo estudie ciencias de la comunicación, egresada de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en la carrera de ciencias de la comunicación, periodismo que es como se llamaba en ese tiempo, yo salí luego de la facultad y empecé a trabajar en una asesoría de la Secretaría de la Reforma Agraria y estuve 4.5 años como analista en el área de comunicación social, fue cuando me dieron mi primer asenso en 1988, como Jefa de departamento entonces yo trabajaba en un departamento que se llamaba Opinión Pública, nosotros captábamos la información de todos los periódicos para sacar la imagen y la presencia pública, del secretario en turno, y hacíamos otros trabajos donde equiparabamos al secretario de la reforma con otros secretarios ,de ahí también me jalaron a otra asesoría, otra persona también porque le gusto como trabajaba y entonces trabajamos temas de índole político, en tiempos de Miguel de la Madrid 1988 se cierran asesorías y de ahí me jalan, bueno conozco a una compañera y me invita a trabajar a la secretaria de turismo a la subsecretaria de operación y adentro yo también como jefa de departamento, en un tema un

tanto diferente, ya era más la parte turística, más también un poco apoyar al subsecretario en turno, a traducciones, en discursos, etcétera y de ahí se va mi amiga entonces entro como secretaria privada a trabajar directamente con este subsecretario que yo no conocía y de alguna manera le gusto como trabajaba y brindarme la oportunidad, con el estuve trabajando de 1990 a 1994 que se postuló como candidato para gobernador de Jalisco y yo me quede en la secretaria de turismo, pero vuelvo a comentar que por cómo me veía la gente que trabajaba y todo al quedarme en una dirección general como secretaria particular del director general, con esta persona en esa dirección general estuve trabajando de 1994 a 1999, que fue cuando él se va a España, yo ahí no pude ir con él, pero el director general que llega a esa dependencia, también le dan buena referencia mía, y me vuelvo a quedar como secretaria particular, de ese director de otra área de política turística y me quedo con el hasta cuando regresa este director general que se había ido a España, regresa como subsecretario y me invita a irme con el cómo su secretaria particular, con esta persona estuve trabajando en esa subsecretaria 8 años, eh llego otro subsecretario, yo pensé que ya me iban a correr, pero no me quede con él, con el me costó trabajo porque él era como más como te diré como que se fijaba más en el tema de la edad de las personas entonces de repente, en ese entonces yo estaba en mis cuarenta, para el yo me le hacía que ya era una persona grande, pero se dio cuenta, que si no era yo la gente que el traía no la iba a sacar entonces medio la oportunidad también, trabaje con el tres años, llega otro subsecretario, vuelvo a tener la suerte de quedarme con él, por lo mismo porque yo creo que aquí el trabajo era lo que me iba recomendando también, y bueno así te puedo decir que en la subsecretaría de turismo, que yo entre en 1990 estuve 26 años como secretaria particular de 8 subsecretarias, hasta que conocí al penúltimo él es mi actual jefe, este subsecretario también de ese entonces, de operación turística se lanza como candidato a gobernador de Quintana Roo, en enero del 2016, se va y bueno pues se queda la subsecretaria ..de enero a mayo que entra el siguiente subsecretario, yo en abril de ese 2016, me hablo el director general de administración, yo

pensé ya me van a correr, era el nuevo subsecretario, pero afortunadamente me habla este director general y me dice que habían revisado mi expediente y se habían dado cuenta que tenía mucho tiempo con diferentes subsecretarias ya a la llegada de este nuevo, el octavo subsecretario pues quería que yo me quedara y lo ayudara, aparte me iban a subir el sueldo, entonces me pareció fabuloso y dije claro me quedo, entonces lo que hice nuevamente fue trabajar fuerte con el siguiente subsecretario que no los conocía, a ninguno conocía, ahora sí que yo con puro trabajo fue como me recomendé, y obviamente hay gente que te va conociendo y va dando referencias de ti como persona, no es por nada pero soy una persona honesta, profesional y bueno pues trabaje con él, pero en junio de ese 2016 ese subsecretario que se había ido como candidato de gobernador, para contender la gobernatura del estado y me habla para ofrecerme venirme para Quintana Roo para apoyarlo como secretaria particular, si me causo cierto tema porque era dejar toda mi vida en la Ciudad de México, y yo decía pues como me voy a ir allá, ni conozco a nadie, y a ,mi esposo le faltaban dos años y medio para jubilarse, mis papas ya estaban grandes, era un poco ese el pendiente, que a mí me andaba de dejarlos, pues que fuera a pasar algo y yo no estuviera ahí, te digo como la mayor de la familia como que siempre yo agarre la responsabilidad de mis papas, hasta la fecha, quien me apoyo muchísimo a que yo tomara la decisión fue mi esposo y me dijo pues es una súper oportunidad si te aconsejaría que te fueras y yo te alcanzo en dos años, eso me facilitó mucho porque yo lo que veo es que no a todas las mujeres les hubieran dado esta pauta, de órale lánzate vete o sea a mí me preocupaba porque mi esposo no estaba acostumbrado a los quehaceres domésticos, yo era la que lo apoyaba mucho en ese tema de que tuviera planchada la ropa, no que lo hiciera yo, pero estaba al pendiente, que comiera como debe de ser, etcétera, sin embargo creo que si desaprovecho esta oportunidad no voy a estar bien conmigo misma y decidí darme la oportunidad de venirme a un estado que no conocía y que me ofrecía un buen trabajo, el gobernador me decía, este vente porque yo le decía déjeme allá en la representación de

desarrollo yo le ayudo desde aquí y él me dijo no yo te necesito acá. Muy difícil también la llegada porque no es lo mismo ser la secretaria particular de un subsecretario que de un gobernador, es mucho más trabajo es más complejo todo, entra en juego la política, es diferente a la que yo estaba acostumbrada, yo cero político yo más bien administrativa completamente, digo salpicada, por lo que lees por lo que estudio, pues si era una cosa diferente, me tuve que enfrentar también aquí, y también a lo mejor allá pero menos en la Ciudad de México, porque si cierto machismo de que una mujer viniera aquí a armarles en el tema porque yo era la primera mujer secretaria particular en el estado, entonces eso le peso mucho a la gente que llego también conmigo, que es mucha gente, afortunadamente lo que siempre he pensado, es de que mi papá no obstante al ser mujer, a mí no me educo como una mujer sino siempre me impulso, te digo era tres hombres siempre parejo, mi mamá un poco con más tendencia de que bueno son hombres pero mi papá pensó que yo no podía quedarme en el rol clásico de mujer, entonces si siempre me impulso para que no me dejara para que yo estudiara, entonces eso mismo me hizo tener cierto carácter, aparte con mis hermanos, o sea tres hombres, también acostumbrado también a convivir con ellos, entonces eso como que también te da ciertas… o ves cómo se comportan los hombres entonces también entras al tema, o sea no eres como dice una amiga tuya o mía, o sea no eres una niñita, no no eres niñita, entras como debe de ser y a como venga, entonces si el carácter me ha ayudado mucho no ha sido fácil vaya 5 años en este años en 5 de septiembre terminamos, creo que bien, la administración y bueno me jacto hasta este momento de que no me han corrido quiere decir que lo he hecho bien, mi jefe es de poco decir oye lo estás haciendo bien, muy bien marcia simple y sencillamente, yo creo que pues el hecho de seguir aquí me compromete porque el confía en mí.

Yo manejo en primera instancia a más de 35 personas, son las que controlan la secretaria particular pero tengo relación y tengo que estar muy al pendiente de temas del gabinete legal del ampliado tengo mucha relación con empresarios con líderes, con gabinete a nivel incluso

federal, el gabinete legal es inmenso pero tengo que interactuar bastante con la ciudad de México y esta experiencia definitivamente que tuve en la ciudad de México es lo que te permite de alguna manera relacionarte de aquí hacia allá que es diferente porque en el centro como es la federación pues traes también en parte mayor injerencia que en el estado aunque sean autónomos, pero te digo toda esta experiencia que he tenido, ahora si que he trabajado 39 años en el sector publico más uno en el sector privado, tengo ya 40 años trabajando entonces ya de algo me ha servido, entonces este, no ha sido fácil yo como lo comento soy mujer del esfuerzo y eso viene de mis papás, nadie me ha dado nada, no tuve que ofrecer nada a cambio, pues cuando estas joven pues como que te insinúan, pero también este quiero comentar también que me veían seria, como ven como mamoncilla o así como que nadie se atreve, entonces te digo la verdad es que bueno gracias a eso a mí me ha tocado pasar bien, o sea si también como te platicaba algunos momentos, como el jefe que te platique como ya estoy grande ya no me tenía así como buen, me medio mal veía, pero al final de cuentas, ahora sí que se dio cuenta, que yo era la que iba y sacaba la chamba y ya después y ahora somos super amigos y me reconoce y me tiene estima, entonces yo no me quejo la verdad si en su momento te cuesta trabajo, te molesta, te llega que te quieran hacer, no a un lado pero sí que haya cierto este problema con la edad nunca lo había sentido hasta que llego este señor pero bueno de todo se aprende

Investigadora: ¿Y en toda la carrera laboral fue el único conflicto que tuvo respecto a la edad?

Si, si sí la verdad que sí y muy al principio ya sabes una está jovencilla y pues quieren este como que se quieren pasar, pero de ahí no paso, me vieron seriecilla, y ya no insistieron mas

Investigadora: ¿Digamos fue una situación de acoso?

En ese entonces sí, recién yo había entrado a la secretaria de la reforma agraria, yo andaba en los 25, 26 años y este bueno el director general era medio mujeriego la verdad, y quería

como tener ahí su harén en la dirección general, yo le marque la pauta en alto y no hubo mayor problema

Si analista especializado y fue en la Secretaría de reforma agraria en la dirección general de comunicación social.

Mi primer puesto bueno fue en 1988 como jefa de departamento, o sea en aquí el tema es de que esos 5 años como analista a mí me permitieron de una manera reforzarme conocer bien el manejo de toda el área, para poder cunado yo llegue a jefa de departamento de ese mismo, pues tenía todas las herramientas para poder pues fungir el puesto como se debería, y que nadie te quisiera brincar no, yo conocía perfectamente el eje del departamento, desde sacar una fotocopia, encuadernar, o sea todo, porque yo siempre he pensado que tienes que saber todo para que nadie te cuentee, o que nada, incluso tu puedes enseñar a la gente desde engargolar un cuaderno, sacar una copia, entonces si 5 años para ser jefa de departamento, de ahí subdirectora, directora y hasta ahorita mi puesto.

Investigadora: ¿Cómo fue su experiencia en ese primer trabajo ya teniendo gente a su cargo? ¿Alguna vez alguien no estuvo de acuerdo con sus decisiones?

No, porque esa misma gente, o sea la gente que éramos analistas, no hubo mayor problema porque reconocieron que yo era la persona idónea para ocupar la jefatura de departamento, había tal vez un poco de, es decir el que era mi jefe, y bueno pues eh incluso habíamos sido compañeros en la preparatoria siempre como que me tuvo un poquitito de envidia quiero pensar porque el mas bien apostaba para que otro de mis compañeros fuera jefe de departamento, sin embargo el que me dio la oportunidad fue ese director general que te digo que era medio mujeriego, él fue el que definió que yo fuera la jefa de departamento pero no por otra cosa, yo ya le había marcado antes, sin embargo hubiera dicho no no me hizo caso, yo creo que le caí bien, no sé, digo como trabajaba al final de cuentas yo digo que el trabajo es el que te recomienda, o sea el trabajo lo ve la gente y a lo mejor si el titular si está indeciso, pregunto a su rededor, ese alrededor habrá la mayoría que te sepa reconocer quien

trabaja y quien no, yo lo haría y lo he hecho, entonces este ya me quede yo en el puesto y no tuve ningún problema, te digo al contrario como yo venía de con ellos, todos me apoyaron y sacamos adelante el departamento, entonces yo también lo que creo que es que si formas un buen equipo, desde donde estés en cualquier trinchera ya sea abajo ya sea como jefe, o sea yo he hecho equipo siempre con los directores generales, en este caso ahora con los secretarios porque tu sola no puedes andar por la vida, tienes que hacer equipo siempre en donde tú te encuentres.

Siempre la educación es un tema importantes entonces mis papas me metieron a estudiar inglés desde muy chica y luego yo conseguí, me aboque una beca en francés y te digo que te abocas, porque yo me puse a estudiar, el maestro se dio cuenta que tenía posibilidades de salir adelante, y el maestro de la prepa me ofreció la beca, entonces yo estudie frances5 años becada siempre entonces este porque no bajaba mi promedio a la hora de hacer los exámenes y todo, entonces yo digo que cada quien se va formando su propio destino, digo no dudo que también haya gente que le cueste muchísimo trabajo llegar yo lo he visto, lo veo incluso en mi familia peor bueno no ha sido mi caso.

Investigadora: ¿El trabajo donde se tuvo que ir a Quintana Roo fue este último?

Si, exactamente

Investigadora: ¿En este trabajo ha tenido algún problema con las personas a su cargo?

Pues no tampoco, te digo que si hay sus asegunes y sobre todo cuando vas llegando, te digo la gente es diferente, o sea no es la misma gente de la cdmx que del estado, pero poco a poco he ido fortaleciendo el área y la gente ya se acostumbró a trabajar, porque la verdad no estaban acostumbrados a trabajar y bueno poco a poco se conformado un buen equipo en la secretaria, digo hay sus asegunes, y hay que a veces apretar, pero te digo hay que formar equipos, ser solidarios para que haya una respuesta también, entonces eso es lo uqe yo he

hecho a nivel de mi equipo, si tienes problemas si si hay, hay grillas, si, pero también hay que saber sortearlas es lo que yo creo, entonces eso también te lo da la experiencia.

Investigadora: Menciono cierto machismo, que era un poco diferente en provincia que en la Ciudad de México, como que situaciones vivió?

Sí, es más difícil… yo creo que porque es más pequeño y se ven más las cosas, y si si hay machismo en todo sentido, mi jefe no, entonces eso también me ha ayudado, pero si he tenido problemas con la gente cercana, parte del tema del staff del gobernador son militares, entonces con algunos militares, hay unos militares que son problema para que te pasen la información y ese tipos de cosas, porque no se les hace, pero pues vuelve a entrar mi manera y de ser y bueno se hace uno respetar y punto no.

Investigadora: Menciono que si tiene hijos ¿o no?

No no tengo, eso también la verdad me ha facilitado las cosas porque no tengo esa preocupación de los hijos o de moverme.

Investigadora: ¿Y la relación con su esposo?

Tengo un buen marido, gracias a Dios, porque mi mamá vive conmigo, aquí en Chetumal y sabes quién cuida a mi mamá, mi marido entonces no puedo sentirme yo más agradecida porque me está ayudando un montón, entonces si la verdad, mi mama ya está grande y pues yo a veces,,, son jornadas largas, sobre todo cuando son eventos muy importantes, por ejemplo el informe del gobernador que tienes que estar mucho tiempo en la oficina y pues él me ayuda con mi mamá, por ejemplo ahora esta vez se la llevo a México para que yo pudiera tener todo el tiempo, toda la concentración en el tema. Entonces la verdad sí, tengo un buen esposo, está jubilado, está muy a gusto viviendo aquí en Chetumal feliz de la vida y echándome al mano la verdad.

Investigadora: ¿Cómo es la cultura laboral dentro de las secretarías?

La secretaria de la reforma agraria son temas más sociales, ya ahorita no existe pero eran campesinos, este el tema de la regulación de la tierra, bueno a mí no me tocaba pero

nosotros nos tocaba el tema de comunicación, también dentro de las mismas direcciones generales pues son diferentes actividades que hacer y pues obviamente son diferentes los ambientes, el área de comunicación social es diferente al área de regulación de latencia de la tierra, tienen diferentes actividades, en el caso de turismo pues es dentro de las dependencias es la secretaria del glamour, porque pues imagínate es turismo nacional internacional ovibamente es diferente incluso el tipo de personas que trabaja ahí, sin que se oiga ofensivo ni mucho menos, es hasta diferentes la fisionomía de las personas, no digo que este bien pero así se da, o sea ahora sí que yo no lo puse pero así se da, o sea ahora sí que yo no lo puse, pero así fue tienes que andar bien vestida, ser propia, no deja de haber momentos en que si hay gente que pues no tiene instrucción que hasta cierto nivel y todo, pero se comportan al a ver de la misma secretaria, entonces si son diferentes, pero acá en turismo era otro ambiente de trabajo, o sea más +, no por nada, pero mejor que en la reforma agraria, ahí llegaban los campesinos, olía mal, porque nos llegaban sin bañar, hacían los plantones, o no nos dejaban salir, en turismo pues no, son los hoteleros, los empresarios entonces si son diferentes los ambientes, y no es lo mismo que estar en una subsecretaria que en una dirección general, de la misma secretaria, en la subsecretaria pues es otro nivel lo mismo que la secretaria.

Investigadora: ¿Qué valores se practican?

En la secretaria de turismo, hubo la época del código de ética, donde se empezó a meter este tipo de temas, aquí en el gobierno del estado pues también, emm ahora el tema de genero pues también se está observando mucho por lo mismo, y también o sea tiene que ver la secretaria particular, no es lo mismo que las dependencias de abajo, entonces estas en el top. Tiene que ser otro ambiente y tu como jefe pues también se lo das.

Y te digo en la secretaria de turismo pues la gente que llegaba era gente con cierto nivel cultural y educación entonces a esa altura te tienes que manejar, desafortunadamente o afortunadamente como se quiera ver sin que suene esnobista pues así, la verdad.

Investigadora: ¿En la secretaria o en las otras secretarias cree se promocionan a todos por igual, considerando el puesto, la experiencia?

No, a veces hay mucho nihilismo, por eso te decía al principio que a veces es un poco la suerte también, porque me ha tocado, que yo no tuve problemas, pero si hay gente que, si es acosada, incluso hombres o discriminados, este ó aunque tengan el nivel para ser jefe pues a veces llega el amigo no, o sea eso no está exento, entonces si no todo el mundo tiene las mismas oportunidades y a veces no por falta de capacidad.

Lo que pasa lo que ahora rige es la ley del servicio profesional de carrera, desde el año 2000 entonces se supone que ahora se concursan las plazas, con eso se trata de evitar justamente lo que tú me comentabas pues que haya discriminación para darle el puesto a alguien, entonces yo creo que es bueno y ahora si se tienen que poner más las pilas, si deberás tu mereces ser reconocido en tal o cual puesto, tienes que estudiar aprender, no dejarlo a la deriva, entonces yo creo que si hay mejores oportunidades para todos, pero no dudo que no haya la manera de meter a su gente no, pero sería también poco ético de mi parte que yo dijera cosas.

Investigadora: ¿Se sintió menos capaz en alguno de los puestos de jerarquía?

No en la secretaria de turismo, pues siempre en el primer puesto te da miedo, y bueno la primera vez si dices no me vaya a equivocar, etc. Los demás pues ya son experiencia entonces 8 subsecretarios entonces ya nada más lo que tienes que hacer es ver como es cada uno de ellos y más o menos irte acoplando, yo siempre he pensado que tengo, por decirlo de alguna manera soy camaleón, me adapto a la gente o sea si él es así pues así, soy paciente, tenga mucha paciencia no siempre están de buenas, alguna vez alguien me dijo si él está enojado no es contra de ti, está enojado por esto por esto, no lo tomes a pecho, no te lo tomes como propio, entonces es lo que he tratado hacer desde siempre, y si cuando llegue aquí si me dio miedo si dije ay dios mío si me ayudara toda mi experiencia, pienso

que todos aquellos años fueron de preparación para llegar a esto, entonces pues si si da miedo pero hay que echarle, y tomar el toro por los cuernos.

Investigadora: ¿El puesto ha implicado una sobrecarga de trabajo?

Muchísimo, muchísimo ese si es un 24/7 365 días del año, vacaciones, es estar con el teléfono para todos lados, o sea atiende el teléfono, suene el teléfono, tienes que responder porque no saber si pueda ser el presidente que quiera comunicarse con tu jefe etcétera, entonces si ya de por si el puesto era demandante como particular del subsecretario, pero aquí en un estado más entonces si es muy demandante estas con la zozobra de que vaya a pasar etcétera de tener los elementos para poder dar una respuesta y yo lo que tengo aquí es lo que me vale mucho es que tengo buena memoria, entonces a veces me gustaría estar aquí en la oficina, o donde tenga las cosas para sacar rápido lo que me pregunten o me digan, pero a veces no estoy, y afortunadamente pues me acuerdo y bueno ahí lo voy sorteando…

Investigadora: ¿Y que hace al respecto?

Trato de hacer ejercicio, a veces no me puedo levantar, porque si termino cansada pero este si trato de hacer bicicleta abdominales no , eh me gusta leer, no leo como antes porque pues igual y lo que he hallado mucho, una manera de relajarme es iluminar, también me da pauta para analizar las cosas que pasaron en el día o para pensar lo que se pueda venir con más calma, entonces eso es l que estoy haciendo ahorita para relajarme, pero si es difícil, o sea la carga de trabajo es muy fuerte, yo incluso empecé mi proceso de jubilación, porque yo si espero en este año ya jubilarme, digo ya son 40 años yo creo que ya más que suficiente, aunque si me ofrecen algo me voy…algo bueno que valga pena.

Investigadora: ¿Le ha causado algún malestar emocional?

No, si tengo estrés trato de pues mira en primer lugar no repartir, o sea no me desquito con la gente, este obviamente pues estas estresada, pero no creo estar tan estresada, como es mi carga de trabajo, pienso que estoy tranquila y yo considero que el estrés se me reflejara

tal vez si dejo de trabajar, porque ahí si yo creo que me van a salir todos los males porque gracias a dios no tengo males, no soy diabética, no soy hipertensa, este entonces eso me ayuda yo creo, si me cuido porque pienso no me vaya a dar un infarto un infarto cerebral, de trato estrés, trato de calmarlo, me vitamino, trato de comer bien, aunque me digan que no, pero si trato de comer bien.

Investigadora: ¿Cómo se reparte el trabajo doméstico?

En un principio hacíamos el quehacer entre mis esposo y yo, le barre y yo trapeaba, ya cuando tuvimos un poco más de recursos pudimos pagarle a alguien para que nos hiciera la limpieza, nos planchara, él comía afuera yo comía afuera, así que cuando llegábamos en la noche, yo le hacía un sándwich una quesadilla, le daba de desayunar yo desayunaba también y ahora que es más fuerte la carga de trabajo, pues hay una persona que me ayuda dos veces a la semana, limpia la casa, este a mí me gusta planchar y también encuentro en la planchada una manera de relajarme, no plancho siempre, pero por ejemplo algún sábado pongo una película y me pongo a planchar, y como que también ahí se me salen los demonios, bueno y doy desayunar y doy de cenar y sino mi esposo le da de cenar a mi mamá.

Investigadora: ¿Nunca tuvo tanto conflicto con esto?

Si me quedaba sin persona que me ayudara pues ya lo teníamos que hacer. No veo en los puestos con los hijos, los puedes llegar a desantender y más con la carga de trabajo que yo traía. Yo lo veo con amigas mías, que por ejemplo con un puesto que tiene el papa que no es tan fuerte la carga de la responsabilidad, entonces el papa se hace cargo de los hijos, pero entonces los hijos quieren más al papa que la mamá, no o se identifican más con ellos y a la mama la hacen como intrusa no porque pues ellos ya se llevan bien y es lo que me ha tocado de ver con mis amigas. Y pues yo aquí la verdad la gran ventaja que tuve es que no tuve hijos, la verdad es que no me hicieron falta, ni siento algún pesar por no haber tenido

hijos. Cada quien pone la balanza, a lo mejor si hubiera tenido hijos, ahorita también estaría diciendo, a lo mejor ni estaría aquí porque a lo mejor les daría prioridad a los hijos.

Investigadora: ¿Se han implementado las acciones afirmativas?

Si en la secretaria de turismo se tenía una serie de prerrogativas a las mujeres que eran mamas , estaban embarazadas, etcétera; el tema de la lactancia eso también depende de cada quien, yo como mujer si les das permiso que se vayan a ver a sus hijos temprano, yo no tenía por qué tener a la gente a deshoras de la noche si tienen a los hijos, igual aquí también , hay que der solidarias con el género y pues si que se vayan a su casa a cuidar a su hijos, siempre y cuando no se les requiera, ellas mismas saben incluso cuáles son las cargas de trabajo, y la cuestión es formar equipos solidarios, pero si sí había y te digo también depende de en este caso respetaba y soy solidario también.

Investigadora: ¿Y fue estipulado?

Si sí estaba estipulado por lo menos en la secretaria de turismo si, y acá también tienen sus condiciones generales de trabajo entonces digo yo respetaba esta parte entonces también exigía, o sea sus derechos pero también sus obligaciones.

Investigadora: ¿Ha encontrado diferencias entre su experiencia como jefa o directora y varones?

Te encuentras de todo, me ha tocado, también estar del otro lado, pero ahí también yo creo que es manera tu como personas pues sepas pegar a la gente para lograr unas cosas, que salga para beneficio tuyo, pero si tu trabajas no tienes ningún problema con tus jefes, mis 8 jefes que tuve, o sea me llevo perfectamente con ellos, en el tema del turismo también se da aquí en Quintana Roo, la economía es evidentemente turística o sea aquí me los vengo a encontrar y nos llevamos muy bien, con los ocho subsecretarios, entonces yo digo que todo es cuestión de trabajo, obviamente a estas alturas seguramente hay gente a los que no les parece como sean sus jefes, porque también no todos son perfectos, y deben de haber unos canijones, también aquí se da aunque seas mujer para abajo,

Investigadora: ¿Una situación más específica?

En tiempos de covid nos hemos enterado que las jefas hacen ir a la gente aunque tengan covid, mujeres entonces digo hay de todo hay mujeres buenas y otras tremendas, aunque tampoco tienen algún compromiso, compromiso institucional, tú tienes uno para arriba y para abajo como jefe, es el compromiso con tu gente y tu jefe, y con la institución, hay que saberse institucionalizar, porque mira yo de los subsecretarios con los que estuve, fueron pristas y panitas, yo no milito en ningún partido, yo soy institucional porque independientemente del partido que estuviera en el poder, yo siempre me alinee alguno o a otro, entonces yo siempre le serví a la institución no a quien era mi jefe, Obviamente después entablas una relación, pero todo tiene que ver también con la institucionalidad.

Investigadora: ¿Ya no tomo algún otra maestría o posgrado?

No solo cursos que tenía la misma secretaria

Pues este yo estudie, en la primaria me fue muy bien, siempre fue niña de 10, en la secundaria por el tema de la adolescencia bajo un poco mi promedio escolar, pero pues mi promedio fue de 9.4, en la prepa otra vez empecé a retomar el tema del estudio y ya en la facultad si fue de 8.7, estudie inglés y francés, inglés casi siempre, francés 5 años siempre becada, estoy satisfecha conmigo misma en el tema de escolaridad, en el tema de adultez, pues fui una mujer que le gustaba irse a las fiestas, le encantaba el baile, medio noviera, y ya te digo pues conservadora, bueno porque mi papa era muy conservador y no tenías mucho para donde hacerte.

Muy fuertes, seriecita, que nadie se propase contigo ya sabes lo clásico, estamos hablando de los 70s, mi papá iba por mis a las fiestas, me iban a dejar me iban a recoger, los novios pues no eran los novios, eran los amigos, en la casa pues muy serios, nada de estar abrazados, te digo conservadores mis papas, y pues te vas haciendo a esa manera.

Investigadora: ¿Donde conoció a su esposo?

En la facultad conocí a mi esposo, ya para salir un semestre antes, lo conocí, nos hicimos novios, llevábamos 3 años de novios, él estuvo trabajando en Jalapa, iba y venía, cada semana iba a CDMX a verme, llegaba el sábado se iba el domingo, el siguiente fin de semana lo mismo, luego ya se fue a la Ciudad de México ahí consiguió trabajo, ya entonces fijamos para casarnos empezamos a ahorrar para comprar los muebles ya sabes nos casamos a los tres años de novios, y en este años cumplimos 40 años de casados, pero aparte de todo a mi lo que me llena es que sin hijos cumplimos 40 años porque hay mucha gente que se divorcia porque no puedas tener hijos y pues no es nuestro caso, temas de infidelidad tampoco que yo haya sabido, no sé en estos dos años y medio (risas).

Investigadora: ¿Y él tampoco quiso tener hijos nunca?

Yo creo que el si le hubiera gustado tener, pero nunca se dio el momento preciso como para que se tuviera, y nunca me dijo oye quiero tener, simple y sencillamente no se pudo, y se lo agradezco, yo estuve embarazada en 1991, el 24 de enero aborte digo fue espontaneo no hice nada por, me acuerdo muy bien porque fue el día de mi cumpleaños y siempre lo voy a recordar, si si estuve embarazada y a las seis semanas aborte y no le buscamos, eso de inyecciones y eso me da mucho miedo, así que para qué.

Investigadora: ¿Qué significo?

Pues aquí, mira sino consigo algo más…o sea porque todavía pudiera darse, que mi jefe pudiera ser secretario de algo, de alguna dependencia, con eso ya cerraría muy bien, pero para mi es muy gratificante estar en este lugar ahora, porque es una manera de honrar pues a mis papas por todas la esperanza que pusieron en mí, para salir adelante, de la familia soy la primera mujer que estudio una carrera, que entro a la universidad de toda la familia de mi papa y mi mamá, la mayor de todos los primos, y siempre tratar de ser el mejor ejemplo para mis hermanos, eso también me gusta, que bueno que en mi encuentren un apoyo y estén orgullosos de mí , siempre alentándome pues mi mamá, también, pues para mi ese hecho es retribuirles a ellos, el esfuerzo que pusieron porque para ellos no fue fácil educar a cuatro

chicos, sobre todo mi papa trabajando solamente sin mayor estudio que una carrera técnica. Y sin embargo nunca nos dejó de lado por irse de parranda por estar tomando con los amigos, siempre nos inculco todos los valores que debe de tener una buena persona, dentro de nuestro nivel cultural en el que estábamos, siempre comimos, siempre fuimos bien vestidos, y todo fue porque veíamos a mi papa que era una persona honesta, eso por el lado familiar y por el lado de mi esposo, el hecho que me diga que se siente orgulloso de mi, pues a mí me llena me satisface como mujer, y digo bueno pues lo estoy haciendo bien , y conmigo misma, para mi hasta donde yo he llegado, nadie me regalo absolutamente nada, sin tener que vender mi cuerpo, sin tener que vender mi cuestiones.. o sea, lo que yo pensaba mis principios, pues para mi yo me siento satisfecha conmigo misma, al final de cuentas quieras que no eso pesara cuando ya esté viejita, y digas chin me porte mal en ese sentido, digo todo el mundo podemos tener remordimientos y por ese lado estoy tranquila, porque por mi esfuerzo estoy donde estoy.

ANEXO 5

Entrevista participante "4"

Investigadora: Puede empezar a narrarme desde su crianza y su infancia con su familia.

Yo inicié mi trabajo desde muy joven, a los 17 18 años fue mi primer trabajo, yo soy socióloga estudie sociología y estudie una área de concentración que se llama sociología política, estudie en la UAM y por necesidades de mi casa, inicie mi primer trabajo muy jovencita, entre a trabajar como asistente, llamémosle como recepcionista, como tú quieras y mandes en un buffet de psicólogos industriales de IPADE en donde bueno pues yo aplicaba les ayudaba, me enseñaron a cómo aplicar las pruebas psicométricas, les ayudaba a contestar el teléfono, etcétera entonces yo estaba terminando mi preparatoria y bueno pues ya después trabaje con ellos en la aplicación de encuestas, porque ellos trabajaban como en

organización de estudios de organizacionales del gobierno del estado de Mexico, entonces les ayude a aplicar encuestas de atención al cliente, de satisfacción de servicios fue mi primer trabajito como de mayor ganancia salarial y bueno pues ya estando yo en la universidad, una compañera una gran amiga, me dijo oye pues fíjate que voy a ir a aplicar para un trabajo en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) me quieres acompañar, pues órale vamos, fuimos al ISSSTE a la subdirección de acción cultural del ISSSTE ella conocía a alguien en esa área entonces bueno pues fuimos a hablar con este señor, en la subdirección de acción cultural del ISSSTE, y nos dieron nuestro primer trabajo formal en la administración pública federal, esto habrá sido por ahí tendría yo 20 años una cosa así y yo era supervisora de los eventos culturales del ISSSTE, yo acompañaba a los artistas en ese entonces que contrataba el ISSSTE, y bueno pues ya de ahí yo estuve trabajando más o menos dos o tres años, ganando me acuerdo muy poca lana, pero bueno nos daban solo trabajo en la tarde porque en la mañana estudiábamos entonces entrabamos a trabajar de 4 a 9 de la noche, más o menos y de ahí pues a chambear, a estudiar y hacer la tarea para la universidad, entonces así fueron dos o tres años y ahí ya estaba yo a punto de recibirme y me mandaron del área de acción cultural a estancias infantiles al área de la subdirección de servicios sociales y culturales, y bueno ahí sin yo saber mucho del desarrollo infantil empecé a aprender para la asignación de recursos humanos, materiales y financieros de las estancias infantiles del ISSSTE y al poco tiempo pues me titule y en el momento en que me titule quien era mi jefa pues me dio la oportunidad para darme una jefatura de oficina, pues yo me sentía como muy extraña a mis 23 años ya siendo jefa de un grupo de personas más o menos nutrido y me hacía cargo de la asignación de todas las estancias de la zona norte del DF en ese entonces, entonces pues crecí aprendiendo del desarrollo infantil, sobre cómo dar un buen servicio en las estancias infantiles del ISSSTE de ahí ella creció, se convirtió en subdirectora de servicios sociales y a nivel llamémosle en la administración pública se le llama nivel central

en la iniciativa privada seria haz de cuenta como oficinas corporativas, ella crece ella me jala y a mis 25 años me convierto en jefe de unidad de apoyo a la operación se llama el cargo, y me hice cargo de las asignación de recursos humanos, materiales y financieros y del control de población infantil de todas las estancias a nivel nacional, esto fue un gran reto para mí, tenía no se 40-50 personas a mi cargo, muy jovencita, pero tenía un gran apoyo una gran couch que era mi jefa, con la que yo había crecido desde muy joven, entonces este pues ahí estuve más o menos 5-6 años después ella en la administración publica un poco desafortunadamente el mecanismo es por grupos no de gente que trabaja no necesariamente sigues un plan de carrera, ni una permanencia en el puesto por tus habilidades, conocimientos si no mucho por grupos de gente que te conoce entonces en el momento que ella se va del ISSSTE, ella se va a la secretaria de Hacienda y crédito público yo me voy junto con ella, y allá me hago cargo, cambio totalmente, ya no hay estancias infantiles, sino ya estamos en el área, seguimos en el área de servicios sociales pero ya no tenemos estancias porque las estancias son de índole de competencia del ISSSTE entonces lo que nosotros nos hacíamos cargo era de las actividades llamémosle de servicios al personal, como eran convenios de descuento, como eran actividades turísticas como eran actividades culturales y uno que era el control del deportivo de la secretaria de hacienda y bueno estuve 6 años en la Secretaria de Hacienda (SH) y una vez que se crea el SAT, el SAT es un organismo desconcentrado, de la SH yo estando en hacienda se crea el SAT, y bueno hubo un grupo de personas que nos mandaron llamar al servicio de administración tributaria para poder llamémosle reproducir todos los servicios que teníamos en hacienda, para reproducirlos en el SAT porque era un organismo de nueva creación, y ahí bueno pues inicie mi trabajo en el 2000 en el SAT y llevo 20 años en el servicio de administración tributaria ocupando diferentes puestos, yendo primero en la evaluación integral del desempeño un tiempo, otro tiempo con actividades sociales y culturales, otro tiempo con todo lo que tiene que ver desde hace un rato ya de unos 10 años para acá llevo a mi cargo

todos los programas de reconocimientos institucionales es decir todos aquellos programas que la institución tiene que hacer para premiar de alguna manera el desempeño o los años de servicio al personal, me tocan a mí, llevo todo lo que tiene que ver con el comité de ética, es decir nosotros atendemos todas las denuncias que el personal hace, por acoso sexual, por discriminación por acoso laboral, nosotros la atendemos y les damos seguimiento y llevo todo lo que es el programa de igualdad laboral y nos discriminación eh de esto acabamos de certificar al SAT en la norma mexicana de igualdad laboral y no discriminación y en términos muy generales te acabo de platicar 35 años de servicio, hoy soy subdirectora, en el SAT son subadministradores o administradores, o administradores centrales yo soy subadministrador es decir tengo un nivel de subdirector y he permanecido como subdirector los últimos no se 20 años desde que entre en el SAT haciendo diferentes funciones y esa es mi trayectoria laboral hasta este momento.

Investigadora: ¿El primer puesto que tuvo fue cuando la jalaron al ISSSTE?

Si como jefe de oficina, después pase a ser jefe de departamento y después jefe de servicios. Su crecimiento se maneja por grupos, hay un concurso de selección entre las personas que ya trabajan ahí

Hay veces que sí, uno podría pensar que es suerte.es porque tienes muchos conocidos en realidad no, en realidad yo no tengo padrinos ni madrinas, que me hayan regalado el puesto, sino en realidad fue participar junto con otro grupo de personas si yo podía aspirar a tener ese puesto o no y por supuesto que tuve la suerte de que yo tuviera una jefa que me hizo crecer junto con ella, o sea ella crecía en el puesto y siempre me jalaba, porque pues en realidad te puedo decir que pues fue muy jovencita la forma en la que yo ingrese con ella, entonces pues aprendí a trabajar muy parecida a como ella lo hacía, entonces nos llevamos muy bien nos hicimos amigas, después de unos años de trabajar juntas y eso también facilito que yo pudiera permanecer con ella, creciendo en el desarrollo profesional.

Investigadora: ¿Ella fue una mentora para usted?

Exacto, exacto fue mi mentora y mi couch permanente

Investigadora: ¿Ella se fue al SAT?

No ella ya no se fue al SAT, ella es psicóloga, entonces ella se fue a dar consulta para lo que ella había estudiado, y yo seguí en la administración pública federal en el SAT.

Investigadora: Entonces, ¿cómo fue su experiencia ya teniendo a cargo, en algún momento por ser el hecho de ser jefa mujer cuestionaron sus decisiones o como tomaron el hecho de que hubiera una mujer en el puesto?

Tuve la fortuna de que fuéramos mujeres entonces todo el tiempo que estuvimos en las estancias infantiles de ISSSTE, o sea todo el tiempo que estuvimos en el ISSSTE, pues la verdad que mucho tiene que ver con el tipo de trabajo, trabajos que no estaban en aquel entonces estaban hechos más bien para mujeres porque era de conocimientos del desarrollo infantil de los niños, entonces pues en esos puestos cuando nosotros empezamos a crecer profesionalmente, pues eran puestos asociados fundamentalmente a las mujeres, por supuesto.. hacia la SH y el SAT no te voy a decir que fue miel sobre hojuelas, este sino , en realidad pues si, tengo 59 años, hoy hablar temas de discriminación es mucho más abierto que antes y por supuesto que crecer en un ambiente fundamentalmente de hombres, que era la administración pública federal, y sobre todo siendo jefe bueno pues si por supuesto, no sufrí discriminación pero si llamémosle que fue un poco más de reto que por ser mujer y por ser joven, entonces eran dos variables que no ayudaban mucho a que uno no se sintiera siempre con el reto de no equivocarte porque bueno a lo mejor era mucho mayor visto que es lo que hacíamos, nunca sufrí discriminación te soy sincera, pero también vale la pena comentarte que de pronto si he sentido que mi crecimiento, desde hace como 10 años para acá la verdad es que nunca busque una promoción, porque además tenía, fui mama y eso no ayudaba mucho, entonces eso fue un triple reto, era joven era mujer y era mamá no, entonces bueno por supuesto que tuve que ser muy contundente al decir yo no me puedo quedar tarde, no puedo llevar las jornadas de trabajo que ustedes tienen como hombres, y

en su momento si tuve que tener la capacidad de tener un statement, decir esto no lo voy a rebasar y si me exigen más tiempo voy a tener que renunciar porque yo tengo que cumplir con mi casa con mis hijos, entonces este discurso cultural, que tenemos que tenemos una doble jornada las mujeres por supuesto que es cierto, este o sea yo nunca llegue a mi casa a acostarme, porque estuviera muy cansada, sino llegaba yo a ser mama a ser ama de casa entonces si por supuesto que más que discriminación ha sido como agiotador, en su momento.. hoy yo estoy divorciada, pero hace en su momento por supuesto quien era mi esposo me decía tienes que renunciar, tienes que dedicarte a estar con los niños en la casa, y no fue discriminatorio por él, pero si fue una lucha llamémosle absolutamente personal, de decir no voy a dejar de trabajar solo porque tú me digas que tengo que quedarme en mi casa, o sea mi compromiso lo voy a hacer en todos lados y bueno más que una cuestión discriminatoria que en realidad siento que no lo sentí eh si fue, te reto personalmente de que yo a veces no se a lo mejor tenía que viajar y tenía que dejar a mis hijos, entonces más que discriminación te digo que si fue como agotador, ha sido agotador.

Entonces eso ha sido como muy complicado, porque culturalmente son espacios que dices bueno pues si quieres ser mama dedícate a cuidar a tus hijitos, dedícate a estar en tu casa, y olvídate de trabajar, pues si así era la cultura, la cultura laboral, incluso no solo laboral, sino la cultura en general de un país como México, particularmente pues machista de patriarcados de espacios dirigidos particularmente a hombres, entonces bueno pues esto es más o menos lo que ha pasado.

Investigadora: ¿En esta parte que menciono que si tuvo que demostrar ciertas cosas para que la consideraran en el trabajo, si podría especificarme que acciones tuvo que hacer?

Pues mira en realidad tenía yo que ser como muy bien hecha, muy rápida, me ha tocado en mi trabajo ser, como tener la responsabilidad de desarrollo de proyectos, me he tenido que hacer como muy resiliente a decir no importa no pasa nada, si este proyecto no va, levántate

y sigue ent0nces mucho de esto de tener la capacidad de dos cosas, uno es que te digan que no, este proyecto no va, que le puedo pasar a un hombre o a una mujer, eso no estoy diciendo que sea privativo de las mujeres pero a lo mejor no se he tenido que decir este mis jefes hombres oye pues este proyecto es muy bueno, no se desarrolle le código de conducta del SAT, en ningún lado por supuesto en su momento quien fue mi jefe no dijo quien lo hizo fue Luz María, cosas como esa me explico que a lo mejor es una falta no tanto por ser mujer, sino reconocimiento mismo de mi trabajo pero bueno este me puedo sentir afortunada en que en el nivel que tengo pues cambian de administraciones y también grupos completos, o sea se van grupos completos de las instituciones y bueno yo sigo, mucha gente me decía, oye pues eres así como de marte porque como es que todo el mundo se va y tu pues a quien conoces, no pues a nadie, como que a nadie, no es mi chamba, y bueno a lo mejor he tenido que tener mucha capacidad de adaptación al cambio para poder permanecer cosa que tampoco creo que sea exclusivo de las mujeres, esto creo que al final es un compromiso, que tú tienes que tener con tu propio con tu propia capacidad para enfrentar los cambios que en la administración se da mucho más frecuentemente que en la iniciativa privada.

Investigadora: ¿Con esta parte, usted no vio como una diferencia entre las experiencias entre los hombres jefes y mujeres?

No me ha pasado, creo que he tenido la fortuna sinceramente lo creo de tener muchas ocasiones, jefes aunque sean hombres o mujeres que han entendido, que han sido bastante empáticos con mi maternidad en su momento, posteriormente pues tuve, hoy día tengo una enfermedad reumatológica y han sido también empáticos cuando alguna vez he tenido que decir oye tengo que ir al doctor no soy particularmente enfermiza, soy muy responsable, la verdad es que a lo mejor se oye un poco eh narcisista de mi parte, pero en realidad sí creo que eso está asociado también a la responsabilidad para que no te corran, ser muy responsable, ser muy entregado con el trabajo, sin vivir solamente para el trabajo, el trabajo estoy convencida que es solamente un medio para poder lograr cosas no tiene que ser la

finalidad, no solo vivir para el trabajo, pero hoy yo estoy muy agradecida con la administración pública, a lo mejor no es con la ad pub, sino con la gente cuyunturalmente me con la que me ha tocado trabajar con ellos, he sido afortunadamente sinceramente.

Investigadora: Decía que en el ISSSTE en las estancias infantiles al ser un área más feminizada digamos ya al momento de estar en la administración pública ¿cómo vivió la diferencia entre cada una de las áreas?

Estaba acostumbrada a trabajar con puras mujercitas, las directoras(es) de las estancias eran mujeres, el personal son mujeres en su mayoría, y de pronto ya entrar a un mundo de hombres u mujeres pues si pos supuesto pues tuve que aprender a relacionarme y a crecer como persona yo creo que durante un buen rato estuve medio protegida, por quien era mi jefa, por quien me enseñada por mi mentora, y eso hacía que bueno pues me sentía yo muy tranquila y bueno lo otro me hizo despabilarme, me hizo saber que nada es gratis en la vida y que si quieres permanecer tienes que trabajar todos los días, o sea no te puedes hacer tonto en tu trabajo tienes que ser honorable en tu trabajo, creo que eso me ha ayudado, y me refiero con la palabra honorable a esta parte en la que tu honras en la que no tienes esa vieja dinámica que yo hago como que trabajo y el gobierno hace como que me paga, no si no te gusta lo que haces si no te parece correcto lo que ganas pues entonces busca otro espacio, yo estoy convencida que yo he seguido en donde estoy porque he estado bien porque ha sido un espacio de crecimiento y aprendizaje permanente en todos los sentidos.

Investigadora: ¿Cómo podría describir cada una de las culturas de ambas instituciones?

Entre mis actividades es justamente crear el modelo de cultura organizacional en el SAT, y en su momento hace unos años que pude participar en esto, hicimos juntos expertos de la UAM todo un análisis, de redes semánticas, de focus group, para construir justamente la cultura y bueno por supuesto que te das cuenta que hay subculturas dentro las organizaciones, y estas subculturas hacen que se desarrollen estereotipos muy específicos,

hay estereotipos, de que por ejemplo, si tú me preguntas hoy día, eh ya ha sido como más amplio el esquema, pero por ejemplo hace unos años pensabas que no iba a haber oficiales de comercio superior mujeres, es decir que portaran armas, que portaran chalecos antibalas, que estuvieran protegiendo las aduanas, no estaban hechos para mujeres estamos de acuerdo, no estaban hechos para que las mujeres pudieran auditar o hicieran operativos de decomisos, o ver mujeres en desarrollo informático, por supuesto que había una subcultura, hoy el SAT después de 25 años de su creación creo que ha ido avanzando en este proceso y hemos creado una llamémosle como una apertura a que los puestos no están asociados a ciertos géneros, no son mujeres o a hombres, sino cada puesto de los que tenemos en el SAT pueden ser ocupados de manera indistinta, poco a poco hemos ido avanzando, hoy el SAT es una organización de 30 mil trabajadores y trabajadores, que te podría decir que estamos prácticamente al 50-50 y creo que tenemos de hace no se unos 10 años para acá una evolución impresionante, en donde los puestos de mayor jerarquía también están ocupados por mujeres, hoy en el SAT tenemos por ejemplo una mujer, siendo jefa del servicio de administración tributaria, esta es la tercera mujer en 25 años, eso demuestra que yo tengo la fortuna de trabajar en una dependencia, en la que tiene todo es lindo, no por supuesto que no ¿oye crees que hay mujeres que han vivido discriminación? Si estoy convencida no solamente en el SAT sino todo en nuestro país, yo no lo he vivido, pero si te puedo decir que mi trabajo que tengo que es atender las denuncias de mis compañeras y mis compañeros que alguna vez se han quejado por discriminación, por discriminación laboral por acoso sexual, por hostigamiento sexual o acoso laboral si si la hay pero también hay mecanismos de denuncia y mecanismos de atención, que hace que seamos como una dependencia como mas moderna de lo que es el resto del gobierno federal no, entonces bueno pues esta suave.

Investigadora: ¿Respecto a la jornada laboral y que su esposo le llego a pedir que dejara su trabajo para atender a sus hijos, esa parte afecto su matrimonio o como era esa dinámica en ese entonces?

Pues mira en su momento fue muy doloroso muy difícil porque pues bueno por supuesto yo tenía que demostrar que podía ser buena ama de casa, buena mama, buena trabajadora, y por supuesto que a la larga afecto mi matrimonio tanto que me tuve que divorciar, digo por supuesto me divorcie ya con mis hijos mayores, y no fue la razón fundamental del divorcio mi trabajo pero en su momento si fue muy complicado bueno porque yo vivía con un hombre machista un hombre un poco misógino que me costó trabajo controlar para poder seguir trabajando, pero bueno esa es un poco el reto y la convicción que tenemos que tener las mujeres en un país como el nuestro en el que las mujeres de pronto teníamos que demostrar que éramos super women, y que podíamos con todo y que el cuidado de lo hijos era un favor no una responsabilidad, esto de la paternidad compartida, era como una payasada, decir que paternidad compartida ni que ocho cuartos, aquí el cuidado de los hijos te toca a ti y san se acabó y bueno si hoy creo que las generaciones más jóvenes como la tuya vivirán una situación con mucho mayor apertura y mayor compromiso y responsabilidad por parte de las personas.

Investigadora: Me podría platicar más acerca de su familia, crianza, su niñez, adolescencia.

Soy la menor de seis hijos, fueron cuatro varones y dos mujeres, yo soy la menor de los 6 y los todos me llevan una buena cantidad de años, mi hermana la que esta hacia arriba de mi me lleva 5 años, pues la verdad tuve muchos papas, porque me llevaban muchos años, bueno mi hermana no tanto fue mi mamá, pero los otros si porque me llevaban 8, 10. 11 13 años los cuatro varones, a pesar de que viví en una familia no rica, vivimos una, yo viví una niñez y adolescencia tranquila, bien sin que me faltara nada pero tuvimos que trabajar muy jóvenes para poder estudiar, había que mantener a 6 mis papas no era profesionistas, y

déjame decirte que los 6 fuimos profesionistas, ahí en casa de los 6 cuatro son médicos, eh yo me rehusé a ser médico y fui socióloga, entonces genere shock en mi casa, este porque eran tres médicos, un cirujano dentista, mi hermano que ahora es el mayor porque ya falleció el mayor, él es que dejo trunca su carrera y yo que fui la única así como medio rebelde en el sentido de no estudiar medicina, estuvimos en una familia para en aquel entonces, con demasiada igualdad, no se te puedo decir, mi papas son de Chihuahua, entonces era norteñotes, tres de mis hermanos son norteños también y los tres menores nacimos aquí en Ciudad de México, pues era así como de que nada sírvele a tu hermano, caliéntale las tortillas a tu hermano, no no no era cada quien sírvase cada quien hágase, pero teníamos una mama muy mamá, o sea a que me refiero con muy mama pues lo que se espera de una mamá, que se espera, pues que este en su casa, que cuide a los hijos, que les dé de comer entonces la pobre se dedicaba todo el día a atenderlos, no cuando no era uno era el otro, este no viví en un lugar donde hubiera golpes, donde hubiera agresión o violencia familiar afortunadamente, eh y bueno pues mi hermana se fue muy joven de mi casa, porque era medio comunistoide y genero así como un shock en mi casa, porque era medio comunista y estaba estudiando medicina entonces se fue muy jovencita de mi casa, a los 19-20 años, ella se fue a vivir sola entonces bueno mis papas si asumieron como una actitud de demasiada protección conmigo, que tienes que llegar temprano, y pues tuve un novio empecé con él a mis 15 años y me case con él a los 24 hija, fue mi único novio y fue con el que estuve casada casi 30 años entonces fui una mujer como muy conservadora, así ha sido más o menos mi vida familiar.

Investigadora: ¿Cuántos hijos tiene?

2 varones, los dos ya terminaron sus carreras y los dos estudiaron para ser ingenieros, uno ingeniería industrial y el otrO ingeniería de negocios.

Investigadora: ¿Estudio en la UAM verdad?

Aja

Investigadora: ¿Y después de acabar la carrera, ya no tuvo alguna especialidad o una maestría?

No, pues no era a duras penas trabajaba y me dedicaba a mi casa, te digo que era como muy conservadora y mi convicción fue este quiero seguir trabajando, pero también quiero ser mama, pero también quiero llevarlos al taekwondo, y a clases de piano y no sé qué, me case muy jovencita…

Investigadora: ¿En el SAT existen las políticas afirmativas?

En realidad, hay políticas afirmativas en el sentido, pero nada más allá de lo que establece la ley, lo único que te puedo decir es ya sabes los cuidados maternos, los cuidados paternos, los días por paternidad para los hombres, etc., lo que establece la ley que es lo que podríamos tener como acción afirmativa, pues la salida que la teníamos antes del covid, la salida los viernes eh de manera temprana, en algunas áreas lo tienen todavía, en otras no, primero fue una acción totalmente generalizada, pero hoy es veces s a veces no, entonces esa podría ser a diferencia de todo lo que es de manera legal y constitucional, por derecho todo lo tenemos y eso es más o menos lo que tenemos.

Investigadora: ¿En algún momento en su carrera como jefa tuvo algún efecto negativo en usted que percibiera y dijera que es resultado de la carga de trabajo?

Lo de la jornada doble por supuesto que lo es, lo es desde la perspectiva que así se establecieron los canones en casa, hoy que estoy divorciada, eh ya mi hijo mayor ya vive con su pareja, mi hijo menor vive con su papa, entonces hoy ya no tengo jornada doble hoy estoy pudiendo trabajar, llamemosle de manera mucho más tranquila, y bueno me parece que también va emparejado con la edad y con qué vas asumiendo y vas dejando compromisos contra ellos de manera familiar, y tampoco soy de las que vive para el trabajo, este si hay una gran carga laboral pero que no está asociada a mi sexo, no está asociada por ser mujer sino está asociada directamente a las actividades que tengo asignadas

Investigadora: Entonces digamos que el puesto si le genera un estrés, pero ya es por las mismas actividades. Exacto

Investigadora: ¿Qué significado ha tenido para usted toda su carrera?

Mira en realidad me siento una mujer afortunada porque en el camino he dejado amucha gente que me estima he podido ayudar a ciertas personas, que a la postre no me acuerdo que lo hubiera hecho y que me dicen que te acuerdas cuando hiciste tal cosa, y eso me da una de veras una convicción que lo que he hecho, lo he hecho con mucha responsabilidad y con buena fe, y con ganas de hacer las cosas lo mejor posible, y que he asumido con toda seriedad mi puesto de jefe al decir oye tú tienes que ser ejemplo, tú no puedes andar por el camino siendo incongruente entre lo que dices y lo que haces, entonces he basado mi trabajo en congruencia, he basado mi día a día en no ponerle el pie a nadie ni darle en la torre en nadie, sino al contrario si puedes ayudar, y no con esto estoy diciendo que sea un alma de dios, seguramente de manera inconsciente o sin tener claridad de que lo hago a lo mejor le he dado en la torre a alguien y he tenido que pedirle la renuncia a algunas personas, si, en el camino ha sido muy poco atorunado, pero así es, pero lo he hecho consciente de que era lo que se tenía que hacer entonces creo que en el camino, eso es lo que siento, que soy afortunada de lo que he tenido de lo que he aprendido y que lo he hecho con congruencia.

Investigadora: Esta parte que había tenido a su mentora ¿y ya usted como jefa no ha tenido aprendices? Sí, si he tenido a varios de hecho mi última creación está conmigo, es un abogado que está trabajando conmigo, y ha crecido, que tuve la oportunidad de poderlo contratar a sus 22 añitos, y ahí va lo va haciendo bastante bien.