



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**VALIDACIÓN DE UNA ESCALA SOBRE EL TECHO DE  
CRISTAL EN TRABAJADORAS MEXICANAS**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
BRISA XIMENA REVILLA SÁNCHEZ**

**DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB  
REVISOR: DR. OCTAVIO SALVADOR GINEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, 2024**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. EI TECHO DE CRISTAL.....</b>	<b>14</b>
1.1 LA MUJER EN LAS ORGANIZACIONES .....	16
1.1.1 Educación superior de las mujeres.....	16
1.1.2 Participación laboral de las mujeres .....	20
1.1.3 Mujeres en puestos directivos en el sector público .....	25
1.1.4 Mujeres en puestos directivos en el sector privado .....	26
<b>1.2 FENÓMENO TECHO DE CRISTAL.....</b>	<b>32</b>
1.2.1 ¿Qué es el techo de cristal? .....	32
1.2.2 Techo de cristal en las organizaciones .....	34
1.2.3 Factores relacionados al techo de cristal .....	40
<b>1.3 VARIABLES INMERSAS EN EL FENÓMENO TECHO DE CRISTAL .....</b>	<b>43</b>
1.3.1 Género vs Sexo .....	43
1.3.2 Equidad e igualdad de género .....	45
1.3.3 Roles de género.....	46
1.3.4 Estereotipos de género .....	46
1.3.5 Machismo/micromachismos .....	48
<b>1.4 DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES PROPUESTAS .....</b>	<b>50</b>
1.4.1 Discriminación salarial.....	50
1.4.2 Desigualdad de género .....	52
1.4.3 Cultura organizacional.....	54
1.4.4 Competencias laborales.....	55
1.4.5 Violencia laboral.....	55
1.4.6 Conciliación trabajo-familia.....	58
1.4.7 Carga mental .....	63
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>66</b>
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	66
2.1.1 Justificación .....	67
2.1.2 Pregunta de investigación .....	67
2.1.3 Objetivos .....	67
<b>2.2. MÉTODO.....</b>	<b>68</b>
2.2.1 Tipo de estudio .....	68
2.2.2 Diseño.....	68
2.2.3 Muestra .....	69
2.2.3.1 Criterios de inclusión, exclusión y eliminación .....	69
2.2.4 Tipo de muestreo .....	73
2.2.5 Definiciones de las variables.....	73

2.2.6 Procedimiento .....	76
2.2.7 Análisis estadísticos de los datos .....	77
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## AGRADECIMIENTOS

*El feminismo no se trata de hacer a las mujeres fuertes, ellas ya lo son, se trata de cambiar como el mundo percibe esa fuerza.*

*G.D. Anderson*

A mi amada UNAM, gracias por dejarme cumplir mis sueños, por permitirme estudiar, adentrarme en tus pasillos y salones, conocer a grandes personas que me llevaré por el resto de mi vida, por ser mi lugar seguro, por crear en mis nuevas metas, por ser un espacio en donde me reconstruí y creí tanto personal como profesionalmente, gracias por retarme a ser mejor día a día y por crear en mi nuevas formas de ver la vida. Gracias por dejarme conocer a grandes maestros y doctores que admiro y que el día de mañana que ejerza mi profesión, espero en cada acción que haga, poder reflejar algo de lo que ellos dejaron en mí. Gracias por dejarme una familia por elección y por darme al amor de mi vida. Gracias por permitirme formar parte de ti desde hace 8 años, prometo honrarte y de ahora en adelante hacer todo lo que está en mi para poner en alto tu nombre.

Dra. Erika, muchas y en repetidas ocasiones le comenté lo agradecida que estoy con usted, porque fue una de las profesoras en la universidad que confío en mí, que creyó en mi potencial, en mis habilidades y en mi persona. Usted es un eslabón clave en mi desarrollo profesional, me enseñó tantas cosas no sólo académicas, sino también de investigación, laborales y humanas, estoy eternamente agradecida porque fue la primera persona en permitirme conocer más acerca sobre el ámbito laboral, usted no sólo es mi profesora y directora de tesis, la considero mi mentora, usted me creó y por usted sé qué tipo de psicóloga laboral quiero ser, espero algún día ser tan grande como usted lo es, la estimo demasiado y es mi ejemplo a seguir, inmensamente gracias por todo Dra.

Dr. Octavio, muchas gracias por ser parte de mi estadía estudiantil, a pesar de no haber tenido el honor de tener una clase con usted, el hecho de que aceptara ser mi revisor y confiara en mi trabajo, es algo que le agradeceré siempre. Gracias por guiarme en la elaboración de mi tesis, por darme consejos, por enseñarme nuevos procedimientos, por la paciencia y las horas que nos tardamos en la creación de mi instrumento, por la asesoría y en especial gracias por la motivación y por el acompañamiento que me dio a lo largo de todo este tiempo.

Quiero agradecer a todos los maestros y doctores que formaron parte no sólo de mi desarrollo académico y profesional, sino también como ser humano. Gracias a cada uno de mis profesores que me transmitieron conocimientos, experiencias, información, teorías, que provocaron que me replanteara la forma en la que veía el mundo, que sembraron en mí esa semilla de curiosidad y de cuestionamiento, de gusto por la investigación, que hicieron que siempre diera más de mí, que tuviera un motivo para pararme todas las mañanas y dirigirme a la universidad con entusiasmo de todo lo nuevo que vería ese día. Gracias a cada maestro y doctor que me hicieron enamorarme de mi profesión desde el día uno, que me enseñaron a amarla y respetarla, que me mostraron que más allá de ser una carrera científica, también es una forma de vivir y de ser. Gracias infinitamente porque sin todos ustedes, no lo hubiera logrado.

A mis queridos amigxs, Perica, Chencho, Valdo, Ale, Negro, (mis chavos), gracias por ser parte de mi vida académica, gracias por demostrarme que las amistades verdaderas existen y que, si nos esforzamos, lo podemos lograr. Gracias por acompañarme durante todos estos años, aunque fuera a la distancia en este gran proceso, desde la secundaria, cch y hasta la uni. Gracias por sus palabras de motivación, por sus palmadas en la espalda, gracias por ayudarme en mis proyectos de investigación, gracias por creer en mí, aunque la mayor parte del tiempo me molestaran por ser la psicóloga del grupo. Lxs amo con todo mi ser, son parte de mi historia y estoy muy orgullosa de estar rodeada de personas tan grandes como ustedes, gracias por enseñarme a ser una buena amiga, pero también un buen ser humano.

De las cosas que más le agradezco a la universidad es que me permitió poder conocer a grandes seres humanos que se convirtieron en más que mis amigos, se convirtieron en mis compañeros de asiento, mi equipo de trabajo, mis cómplices, mis risas y llanto, mi tiempo libre, mi familia. Meli, fuiste la mejor amiga que la universidad me permitió tener, gracias a ti conocí lo que es una verdadera amistad, contigo aprendí a valerme por mí misma, a ser valiente, a opinar y alzar la voz, a no tener miedo a equivocarme, a darme a notar, a ser yo. Gracias porque eras lo que necesitaba para vivir la mejor época de mi vida.

Mi bb de luz (Pau), fuiste mi primer amiga de la Uni y sin duda la mejor de todas, de la mano contigo descubrí mi amor por la carrera, contigo reí, lloré, grité, me estresé, pero disfruté como nunca mis clases, mis tareas, mis proyectos, las horas de estudio para los exámenes, contigo creé mis primeros recuerdos de la Uni y son cosas que atesoro y se quedarán por siempre en mi mente, gracias por estar para mí cuando te necesitaba, por seguir aquí conmigo aunque nuestros caminos estén separados, gracias por demostrarme que a pesar de todo, si podemos estar juntas, gracias por ser la luz que me faltaba y yo no lo sabía.

Lu preciosa, gracias por ser esa persona que me centraba y me daba la tranquilidad que necesitaba en mis días de estrés, gracias porque antes de cada examen nos decías “si podemos bebé”, gracias por preocuparte por mí, por repasar conmigo y enseñarme a hacer guías tan bonitas, gracias por dejarme entrar en tu hermoso corazón y confiar en mi amistad. Gracias por cada una de esas fiestas que terminaron en las mejores anécdotas que puedo tener, gracias por estar para mí en momentos difíciles, por darme tu hombro cuando lo necesito y por todas las mañanas recibirme con un abrazo de koala, gracias por dejarme un poco de tu amor a diario.

Leo bb, estoy mega agradecida contigo porque más allá de ser mi compañero de trabajos y de clase, me enseñaste a respetar los ideales, preferencias y formas de vivir de cualquier persona, me quitaste una venda de los ojos y me enseñaste a ser empática con las personas en general, gracias a ti pude entender cosas que desconocía totalmente, gracias a ti me interesé por temas que

nunca me hubiera imaginado. Gracias por todas esas pláticas referentes a la comunidad, gracias por resolver todas las dudas que tenía, por guiarme en esto y enseñarme a cómo guiar a los míos en ese proceso. No tengo como agradecerte el que estuvieras para mí siempre.

Gracias también a esa familia por elección que formaron parte de mi transcurrir en mi formación profesional, en especial gracias madrina (Kali Jasso) por dejarme trabajar contigo, por permitirme tener un acercamiento al ámbito laboral, por confiar en mí y en mi compromiso, gracias por tu apoyo incondicional y tu respaldo, te quiero inmensamente.

Casi por terminar, gracias a mi hermosa familia que estuvo ahí para mí desde el día uno que decidí estudiar esta carrera. Gracias a mis abuelitas (Manina y Laura), que cada que pueden aplauden todos los logros que he tenido, gracias por decirme que siempre vaya por más y que no me dé por vencida, por echarme porras y estar orgullosas de mí.

Gracias tío por ser uno de mis cómplices en esta aventura, por interesarte en mi carrera, por escuchar mis exposiciones, por hacerme preguntas e incluso cuestionarme lo que decía, por acompañarme a la universidad, por ser una de las razones del porqué estudié esta carrera, gracias por tu cariño y motivación a lo largo de todos estos años.

A mis papás; Papá gracias por sembrar en mí esa semilla de no descansar hasta ser parte de la UNAM, gracias porque por ti desde niña soñaba con poder ser puma, estar en islas sentada con mis amigos, disfrutar de mis clases, hacer una que otra actividad cultural, ser parte de la mejor universidad de Latinoamérica, gracias a ti no descance hasta cumplir esa meta, gracias porque me hiciste retarme a diario y demostrar que me merecía un lugar aquí, gracias porque todas esas veces que te iba a visitar de niña sirvieron de tanto, que hoy en día me estoy graduando de nuestra amada universidad. Mami, gracias por ser mi ángel y guiarme en mi camino, por dejarme siempre soñar, por cuidar de mí, por ser mi ejemplo a seguir. Gracias por ser mi inspiración en este tema de tesis, porque por mujeres

como tu es que quiere ser alguien importante en la industria, quiero salir y defender la equidad de género, quiero que en las empresas valoren a las mujeres y dejen a un lado los estigmas que hay sobre ellas, me enseñaste que siempre se puede triunfar y que el ser mujer no nos limita, que si queremos lo podemos lograr y que nadie puede apagar nuestros sueños. Eres la mujer más fuerte que conozco y espero algún día ser como tú en el ámbito laboral, por ti crecí soñando en trabajar en una empresa grande y reconocida, en el área de RH, ayudando personas y creando estrategias que priorizaran el bienestar de los trabajadores y mira donde estoy ahora, esto te lo debo a ti mami, jamás terminaré de agradecerte el que seas mi impulso y la razón de ser mejor día a día.

Flaca hermosa, gracias por absolutamente todo. Por tu tiempo, tu paciencia, tus porras, tu atención a mis exposiciones, por estar conmigo y hablar horas de temas que quizás ni entendías, pero me escuchabas, gracias por ser la motivación que necesitaba a diario para recordarme que las metas sólo las alcanzas si te esfuerzas lo suficiente, gracias por impulsarme a ser alguien en la vida, por no rendirme, por aceptar nuevos retos, por levantarme cuando ya no podía y también por reírte conmigo y de mí. Gracias porque me enseñas a diario a aférrame en la vida, a creer en mi potencial, gracias porque me recuerdas que todos los esfuerzos que hago servirán en algún momento de mi vida, gracias porque por ti me aplaudo mis pequeños y grandes logros, gracias por ser mi compañera de clases, por reírte de mis equivocaciones, por interesarte en mi carrera, por ser la mejor compañera de vida que pude tener, te amo y estoy muy orgullosa de ti y de todo lo que haz logrado, algún día espero ser como tú. Una de las razones del porqué realicé este tesis, es porque espero que el día de mañana que salgas a buscar empleo, los estereotipos, prejuicios e ideas que se tiene hacia la mujer (y más en el ámbito de TI), sean cada vez menos y que puedas acceder más fácil a un trabajo y puedas demostrar de lo que estás hecha, por ti a diario me esfuerzo en hacer conciencia sobre la equidad de género en los lugares de trabajo y por crear espacios en donde se les dé la oportunidad a las mujeres de desarrollarse sana y óptimamente, eres mi inspiración y espero contribuir en algo para que el día de mañana puedas ser la gran programadora que anhelas, te amo y estoy muy orgullosa de ti.

Trav, una mención en mi tesis no será suficiente para decirte lo afortunada, agradecida y bendecida que estoy por tenerte en mi camino, gracias por estar conmigo en un logro más, por estar en mis días malos, de estrés, de tareas, lecturas e investigaciones interminables, pero también gracias por estar aplaudiendo cada uno de mis buenos resultados a lo largo de la carrera. Gracias porque eres mi sol en mis días nublados, porque siempre me ayudas a encontrar soluciones a cosas que creí eran imposibles de hacer, gracias por estar conmigo en este camino que ha sido una montaña rusa, gracias por cada vez que decía que no podía, tú me decías 3 veces que podía con eso y más, gracias por ser el mejor compañero que la vida me pudo dar. Te amo y sólo te diré que lo estamos logrando.

Y, por último, quiero darme un aplauso, reconocirme y agradecerme por el gran esfuerzo que hice a lo largo de estos años, por mi resiliencia, mi disciplina, mi compromiso, pero sobre todo por el amor y entrega que le di a la carrera. Gracias Bri por siempre guiarte por tus ideales, por defender tus posturas, por quitarte el miedo y alzar la voz, por tus horas de estudio, por leer 24/7, por investigar incluso más allá de lo que se pedía, cuidar los detalles, por buscar soluciones, por intentar superarte día a día. Gracias Bri por darte la oportunidad de conocer a nuevas personas, por crear amistades y lazos fuertes, por aprender de los demás. Gracias por crecer no sólo en el ámbito académico, sino también en el personal, por quitarte tabúes mentales, prejuicios e ideas erróneas, gracias por quitarte el miedo a estar sola, a equivocarte y a juzgarte; gracias porque aprendiste a amarte y a apapacharte cuando hiciste bien las cosas, gracias por dejar de ser tan dura contigo misma y ver que de todo ya sea bueno o malo se aprende. Gracias por seguir tu instinto y por ser aferrada con las cosas, gracias por no descansar hasta cumplir tus metas, gracias porque por tu esfuerzo el día de hoy estás terminando con el reto más grande que has tenido en tu vida, algo que desde el día 1 de la carrera no querías hacer y que hoy culminaste con tanta pasión y esmero. Gracias Bri por esta investigación, porque sé que la hiciste con un gran fin y con un gran propósito, sé que esta semilla que estás dejando en la investigación será de gran ayuda para fomentar la creación de lugares óptimo, equitativos y de bienestar para todas las

mujeres que decidan integrarse al mundo laboral. Estoy muy orgullosa de ti, te amo y serás muy grande.

A todxs los que formaron parte de mi vida estudiantil, infinitamente gracias.

Les amo con todo mi cerebro.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer las variables psicosociales asociadas al fenómeno de *techo de cristal* en las organizaciones mexicanas para la creación y validación del instrumento de medición. La muestra estuvo conformada por 161 mujeres mexicanas, con rangos de edad que iban desde los 20 hasta los 50 años, quienes estaban laborando en modalidad presencial o híbrida tanto para sector público como privado. Se obtuvo una primera propuesta de instrumento a partir del análisis factorial exploratorio, con los siguientes índices: KMO de .807, la esfericidad de Barlett con .000 y una varianza total explicada de 65.8. La escala propuesta muestra un indicio de aquellas dimensiones psicosociales que reflejan los problemas y situaciones que las mujeres viven a diario en sus trabajos y que están en función de su género, mostrando así, como en la actualidad siguen existiendo obstáculos de diferentes tipos para el desarrollo profesional de las trabajadoras mexicanas.

**Palabras clave:** Mujer, techo de cristal, trabajadoras mexicanas, organizaciones, género, equidad.

## INTRODUCCIÓN

*Si el feminismo no fuera tan potente, si el feminismo no fuera tan influyente,  
la gente no perdería su tiempo en menospreciarlo.*

*Jessica Valenti*

En la actualidad, se siguen presentando problemas, situaciones y comportamientos que ponen en desventaja el desarrollo profesional óptimo de las mujeres que laboran en organizaciones tanto públicas como privadas. La existencia de inequidades laborales por cuestiones de género sigue siendo una problemática grave que en muy pocos espacios laborales se ha abordado y donde no se le ha brindado la importancia suficiente para poder erradicar cualquier conducta que ponga en desventaja el crecimiento laboral de las mujeres.

La importancia de evidenciar esta problemática radica no sólo en tener una mayor incorporación femenina en el ámbito laboral, sino también, en prevenir que en las organizaciones se propicie la existencia del fenómeno *techo de cristal*, el cual hace referencia a las diferentes barreras invisibles que representan un límite de crecimiento y desarrollo laboral de las mujeres al interior de las organizaciones donde trabajan (Villavicencio-Ayub, 2022). Garantizar que las mujeres tengan oportunidades de crecimiento, así como la oportunidad de generar una carrera profesional sólida dentro de las organizaciones donde laboran, es una labor compleja, ya que primero se deben erradicar todas aquellas ideas, comportamientos y creencias que se tienen con respecto a la presencia femenina en el ámbito laboral. Sin embargo, esto se podría lograr desde la comprensión, identificación y análisis de aquellas variables psicosociales que entran en juego y que en conjunto propician la existencia del *techo de cristal* en las organizaciones mexicanas.

La presente investigación tiene como objetivo construir y validar una escala psicosocial relevante que mida de forma confiable el fenómeno de techo de cristal en mujeres trabajadoras mexicanas, ya que es necesario para poder conocer todas aquellas variables que no se ven a simple vista pero que existen en las

organizaciones y son causantes de la poca representación femenina existente en las organizaciones.

La investigación está dividida de la siguiente manera: en el capítulo 1 se hace una recapitulación de cómo al paso de los años se ha tenido una mayor incorporación femenina a la vida pública, tanto en el sector educativo, cómo en el sector laboral de organizaciones públicas y privadas.

En el subcapítulo 1.2 se aborda el concepto de *techo de cristal*, el cual está definido por diferentes autores, así como también se aborda cómo este fenómeno se hace presente en las organizaciones y aquellos factores que se relacionan a él.

En el subcapítulo 1.3, se mencionan y contextualizan aquellas variables que están inmersas en el fenómeno *techo de cristal*, como lo son el género, sexo, equidad, roles y estereotipos de género y machismo.

Para el subcapítulo 1.4, se relatan aquellas variables de las que se tienen la hipótesis son las causantes de la existencia del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones.

Casi por terminar, en el capítulo 2 se habla sobre la validación del instrumento, en donde se enmarca la justificación, planteamiento del problema, pregunta de investigación y los objetivos, así como también se abarcan los elementos que forman parte del método de investigación: tipo de estudio, diseño, muestra, tipo de muestreo, definición de variables, procedimiento, análisis estadísticos.

En el siguiente capítulo se relatan los resultados a los que se llegaron, así como también se aborda la discusión de la investigación, en la cual se contrastan los resultados que se obtuvieron con la teoría previamente citada.

Por último, se proporciona una conclusión de los que se encontró en la investigación, así como una lista de limitaciones y sugerencias para posteriores investigaciones.

## CAPÍTULO 1. EL TECHO DE CRISTAL

*Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujete.*

*Simone de Beauvoir*

A lo largo de la historia, la mujer ha tenido que luchar en contra de la exclusión y discriminación que la sociedad ha ejercido hacia ellas, la cual ha perpetuado en varios ámbitos a lo largo del devenir histórico de la humanidad, fomentando de esta manera que los roles y los estereotipos generen violencia y les impidan libertad, crecimiento y superación en las diferentes esferas de su vida (Berbel, 2014).

Cuando una mujer decide hablar, integrarse a escenarios formales y sobre todo participar en actividades en las que está presente la toma de decisiones y el liderazgo haciendo caso a sus propios conocimientos, se ven sometidas por el propio sistema patriarcal<sup>1</sup> en el que se encuentran inmersas, y no solo por el género masculino, sino también por el género femenino, lo que le impide a las mujeres ascender no sólo a un mejor puesto, sino a una mejor calidad de vida, tanto estudiantil, como profesional, e incluso personal (Gómez, 2020).

Asimismo, las mujeres se han visto afectadas a lo largo de la historia, por los roles de género que la sociedad les ha impuesto, delimitando a las mujeres al trabajo doméstico y cuidado de la familia, creando así divisiones de responsabilidades con base en el sexo y género, lo cual ha dificultado históricamente el acceso y la permanencia de las mujeres no sólo a la educación, sino también al mercado laboral en condiciones de igualdad con los hombres (Meza, 2018).

Si bien, hay que reconocer que las mujeres en los últimos años han incrementado sus niveles educativos y por lo tanto su participación en el mercado laboral, es importante tener en cuenta que esto no significa que tienen buenas o deseables condiciones laborales ya que, siguen teniendo diversas dificultades a la

---

<sup>1</sup> "Termino antropológico usado para definir la condición sociológica donde los miembros masculinos de una sociedad tienden a predominar en posiciones de poder" (Instituto Nacional de las Mujeres [INMUEJRES], 2007, p. 103).

hora de ejercer un rol dentro del ámbito laboral (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] & Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES], 2021).

Dadas las diferentes situaciones y obstáculos a las que se enfrentan las mujeres para poder acceder a diferentes recursos que son necesarios para tener una mejor calidad de vida, es importante retomar las cifras que ejemplifican la participación que han tenido las mujeres en diferentes sectores (educativo, político y laboral) del año 1995 al 2020, lo que nos permitirá conocer si esta ha cambiado a lo largo de los años y así determinar cuál es la situación actual que viven las mujeres en los diferentes sectores.

## 1.1 LA MUJER EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1.1 Educación superior de las mujeres

El derecho a la educación primaria para las mujeres inició un poco antes de la época colonial, no obstante, ésta tenía un enfoque en el mantenimiento del hogar y el cuidado a la familia, sin embargo, años más tarde en 1868, se promulgó en nuestro país la Ley de Instrucción Pública, la cual dio como resultado que se abrieran las primeras escuelas secundarias para las niñas (Universidad de Estudios Avanzados [UNEA], 2019).

En cuanto al acceso al bachillerato y a la educación superior, tardó unos años más, ya que fue hasta 1890 que egresaron las primeras estudiantes de estos niveles, como profesionistas de la enseñanza y de la enfermería, siendo estas las primeras alternativas laborales que se les ofrecieron a las mujeres, debido a que se consideraban como complementarias a la vida en matrimonio (UNEA, 2019).

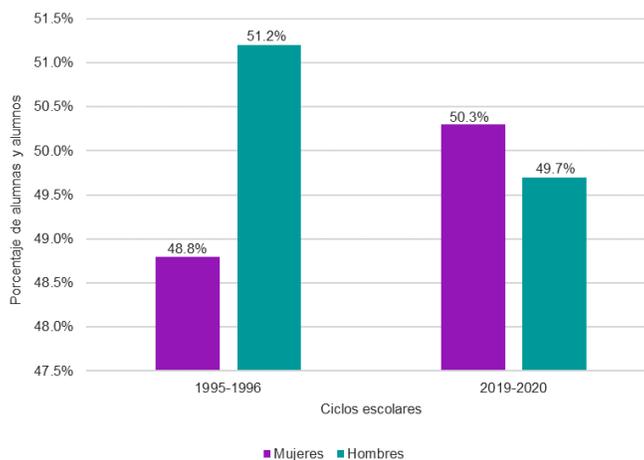
No obstante, a lo largo de los años la participación de las mujeres en todos los niveles de educación ha ido incrementando, en comparación con la participación de los hombres, la cual ha ido disminuyendo. A continuación, en la Figura 1 se ejemplifica como los porcentajes de la matrícula escolar<sup>2</sup> cambió del ciclo escolar de 1995-1996 al ciclo escolar 2019-2020 para mujeres y para hombres.

---

<sup>2</sup> “Se refiere al conjunto de alumnas y alumnos inscritos en una escuela en el ciclo escolar. Incluye la educación básica, media superior, superior y capacitación para el trabajo” (INEGI & INMUJERES: Mujeres y Hombres en México 2020, 2021).

## Figura 1

*Diferencia entre las matrículas escolares de los ciclos escolares 1995-1996 y 2019-2020.*



*Nota:* La figura muestra las diferencias en los porcentajes de alumnos inscritos entre los ciclos escolares de 1995 y 2019. Fuente: INEGI e INMUJERES (2021).

El INEGI (2020) señaló que para el ciclo escolar 2019-2020, la educación básica (la cual incluye preescolar, primaria y secundaria), tenía participación del 50.7% ocupado por hombres, en contraste con el 49.3% ocupado por mujeres.

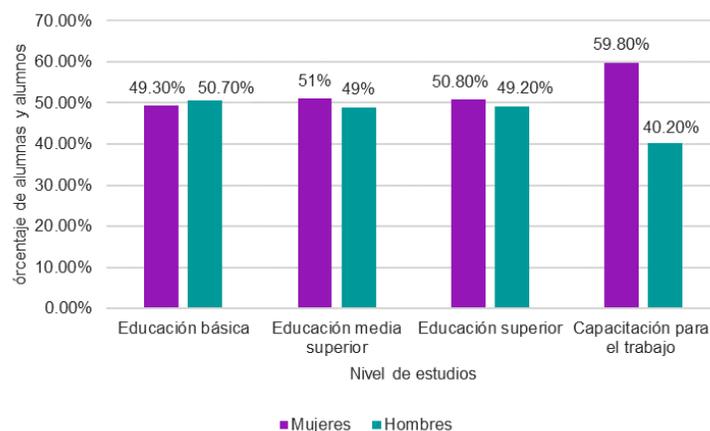
Por el contrario, el porcentaje con mayor participación en la educación media superior y superior, es ocupado por las mujeres con el 51%.

Aunado a lo anterior, la capacitación para el trabajo<sup>3</sup> es el nivel educativo que más diferencia tienen en cuanto a los porcentajes de ocupación entre mujeres y hombres, teniendo un porcentaje de participación del 59.78% por mujeres y del 40.2% por hombres (Figura 2).

<sup>3</sup> Proceso de enseñanza aprendizaje mediante el cual se adquieren, desarrollan o perfeccionan conocimiento, habilidades o actitudes, los cuales les permitirán a las personas desempeñarse efectivamente en un trabajo (Elaboración propia).

**Figura 2**

*Matrícula en los diferentes niveles educativos del ciclo 2019-2020.*



*Nota:* La figura muestra los diferentes porcentajes de alumnas y alumnos inscritos en el ciclo 2019. Fuente: INEGI e INMUJERES (2021).

Las mujeres han tenido un notable aumento en el sector educativo, alcanzando una mayor participación en la educación media superior, superior y de capacitación, llegando incluso a rebasar la participación de los hombres en estos niveles (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Matrícula en el nivel superior en el ciclo escolar 2019-2020*

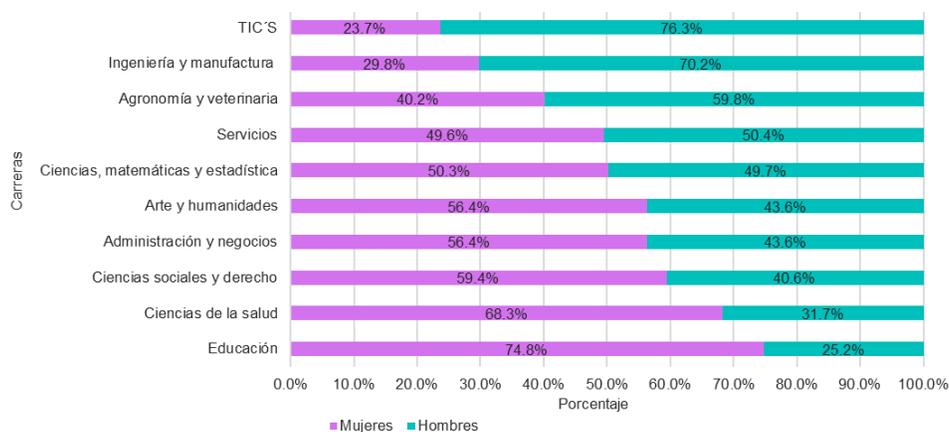
Sexo	Matrícula	Egresadas/os	Tituladas/os
Mujeres (%)	51.5	53.7	54.2
Hombres (%)	48.5	46.3	45.8
Total	4, 931, 200	826, 817	612, 814

*Nota:* Datos tomados del Anuario Estadístico de Educación Superior [ANUIES] (2019).

Así pues, en la Figura 3 se muestra la matrícula a nivel licenciatura según el campo de estudio durante el ciclo escolar 2019-2020, mostrando que carreras tienen una mayor participación femenina, en contraste con las carreras con mayor participación masculina.

**Figura 3**

*Matrícula a nivel licenciatura según el campo de estudio*



*Nota:* La figura muestra las diferencias en los porcentajes de alumnas y alumnos inscritos según los diferentes campos de estudio a nivel licenciatura. Fuente: ANUIES (2020).

Como se pudo observar, las carreras que tienen una mayor participación femenina están enfocadas al sector educativo, de salud, negocios, humanidades y matemáticas. En contraste, con carreras como ingeniería, servicios y de tecnología, son predominantemente ocupadas por los hombres. Es posible que esto se deba a que aún en la actualidad existen estereotipos de género, los cuales siguen jugando un papel importante en la sociedad a la hora de que las mujeres y hombres decidan que carrera estudiar; tal como se mostró en la Figura 3, mientras que la carrera con mayor participación femenina fue la educación con un 74.8%, la carrera con mayor participación masculina fue tecnologías de la información y comunicación con un 76.3%. Esto es, en similitud con 1890, donde las mujeres predominaban ejerciendo carreras que trajeran consigo beneficios que fueran más allá de su carrera profesional, sino que también trajeran beneficios a su vida familiar y del hogar.

En definitiva, la participación de las mujeres en el ámbito educativo ha ido en aumento, lo cual podría ser un indicio de que a través de los años se han abierto más oportunidades de formación académica para las mujeres, mostrando así que

han buscado alcanzar un progreso en su desarrollo profesional y personal y de esta forma alcanzar oportunidades de ingresar a un buen espacio laboral.

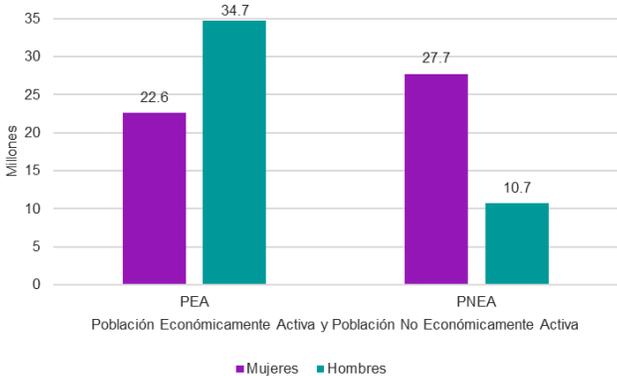
### 1.1.2 Participación laboral de las mujeres

La creciente participación de las mujeres en el mercado laboral ha contribuido a su autonomía económica, debido a que esto les permite generar ingresos y recursos propios para atender sus necesidades (INEGI & INMUJERES, 2021).

Actualmente, en el año 2020 el mercado laboral se caracterizó por tener a más hombres que mujeres en la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que en la Población No Económicamente Activa (PNEA), la conformación de las mujeres era superior a la de los hombres (INEGI & INMUJERES, 2021) (Figura 4).

**Figura 4**

*PEA Y PNEA según el sexo.*



*Nota:* La figura muestra cuántas mujeres y cuántos hombres conforman tanto la PEA como la PNEA durante el primer trimestre del 2020. Fuente: INEGI: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2020).

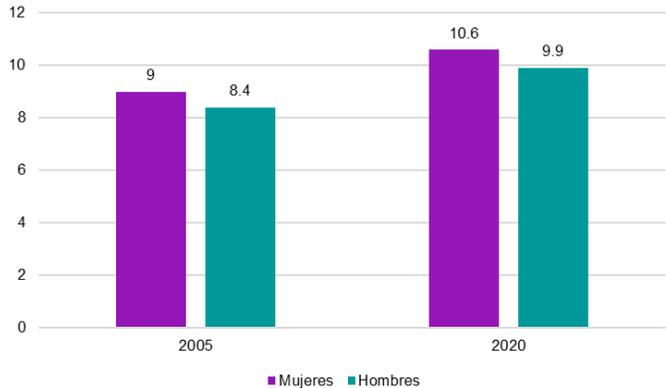
Por lo tanto, se puede argumentar que a lo largo de la historia y aún en la actualidad, las personas que se encargan de trabajar y de llevar los bienes económicos al hogar siguen siendo los hombres, mientras que las mujeres se

encargan de realizar labores domésticas, los cuales no tienen alguna remuneración económica, tal y como se mostró en la figura anterior, los hombres que realizan actividades no remuneradas son minoría y a pesar de que las mujeres poco a poco han ido incrementando su actividad económica, esta no se acerca a la que generan los hombres.

Retomando las cifras anteriores sobre la participación que tienen las mujeres en el ámbito educativo y cómo ésta ha aumentado a lo largo de los años, se puede determinar que la escolaridad es factor que le ha permitido a las mujeres incorporarse con mayor facilidad al ámbito laboral, ya que el grado de escolaridad de la Población Económicamente Activa ha aumentado tanto para mujeres como para hombres respectivamente, sin embargo, a continuación se muestra cómo en promedio, las mujeres tienen una mayor escolaridad que los hombres (INEGI & INMUJERES, 2021).

**Figura 5**

*Años de escolaridad para la Población Económicamente Activa según el sexo*



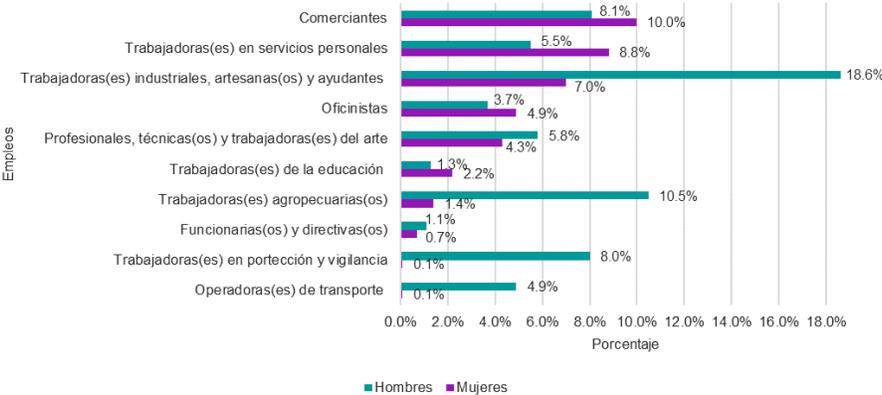
*Nota:* La figura muestra el promedio de años de educación que ha cursado la población económicamente activa durante el primer trimestre del 2020. Fuente: INEGI- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2020).

Siguiendo con la participación laboral que tienen las mujeres en el mercado, el INEGI, mediante la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENEO] (2020), encontró que para el 2020 las mujeres ocupaban principalmente trabajos

relacionados con el comercio, la prestación de servicios personales (salones de belleza, salones de masajes, baños sauna y termales) servicios domésticos y como trabajadores industriales o ayudantes, mientras que los hombres ocupan mayormente empleos relacionados a actividades industriales, agropecuarias y de comercio (Figura 6).

**Figura 6**

*Empleos ocupados según el sexo*

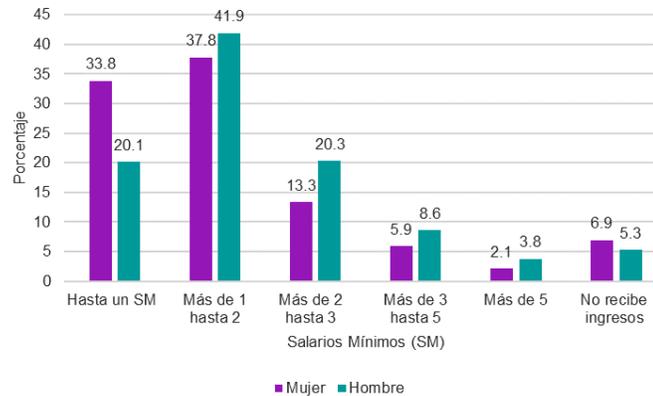


*Nota:* La figura muestra los porcentajes de los diferentes empleos ocupados según el sexo durante el primer trimestre del 2020. Fuente: INEGI- ENEO (2020).

Otro punto importante de retomar tiene que ver con el ingreso que tienen las mujeres y los hombres que se encuentran trabajando actualmente, ya que el nivel de ingresos es mayor para los hombres que para las mujeres, excepto en el salario mínimo y en la categoría en donde no reciben ingresos, ya que ahí es donde las mujeres tienen un porcentaje mayor de ingreso (Figura 7).

## Figura 7

### Nivel de ingresos según los sexos



*Nota:* La figura muestra los diferentes porcentajes de ingresos que tienen las mujeres y los hombres durante el primer trimestre del 2020. Fuente: INEGI-ENEO (2020).

Asimismo, los diferentes ingresos para las mujeres y para los hombres no sólo se ven reflejados por los salarios mínimos, sino que también estas diferencias de ingresos se reflejan dependiendo de la ocupación que estén ejerciendo, por ejemplo, el ingreso promedio por hora trabajada de las funcionarias y directivas de los sectores públicos y privados es de \$109.3, mientras que el de los funcionarios y directivos de los sectores públicos y privados fue de \$118, otro ejemplo de esto, es que a pesar de que son más las mujeres que egresan de carreras como la educación (ANUIES, 2020), en el ámbito laboral los hombres tienen mayores ingresos (\$97.1 por hora trabajada) que las mujeres (\$85.2) que son trabajadoras de la educación. Así pues, en la Figura 8 se muestran los ingresos promedios según la ocupación que desempeñan tanto mujeres como hombres, pero se puede concluir que el ingreso promedio que reciben los hombres en comparación con el de las mujeres, fue mayor en todas las ocupaciones (INEGI & INMUJERES, 2021).

**Figura 8**

*Ingresos promedio por hora trabajada según la ocupación*



*Nota:* La figura muestra los diferentes ingresos que tienen tanto mujeres como hombres que ejercen la misma ocupación durante el primer trimestre del 2020.

Fuente: INEGI- ENEO (2020).

Como se pudo apreciar a partir de los datos oficiales, las mujeres han tenido mayores obstáculos a la hora de ingresar al ámbito laboral, si bien, el porcentaje de mujeres que forman parte de la PEA no es bajo, el porcentaje de las mujeres que forman parte de la PNEA es mayor a este, demostrándonos que las mujeres ejercen en mayoría actividades no remuneradas, como lo son los trabajos domésticos o el cuidado de los hijos. Si bien, la tasa de participación económica ha aumentado del 2005 al 2020, en donde para el 2005 el porcentaje de participación económica para las mujeres era del 40.1% y para el 2020 está aumentó al 44.9%, mientras que para los hombres disminuyó de un 80.3% a un 76.4% (INEGI & INMUJERES, 2021), lo cual muestra que las mujeres han incursionado en el ámbito laboral, buscando tener las mismas oportunidades que los hombres, sin embargo, esto aún no se logra, y siguen existiendo desigualdades tanto en los puestos que son ocupados por las mujeres y por los hombres, como en los ingresos que perciben, a pesar de que se ha mostrado que las mujeres tienen más escolaridad que los hombres, lo cual nos

deja a pensar cual es el o cuales son los factores que se están interponiendo en estas desigualdades de oportunidades que viven las mujeres para poder desarrollarse profesionalmente.

### **1.1.3 Mujeres en puestos directivos en el sector público**

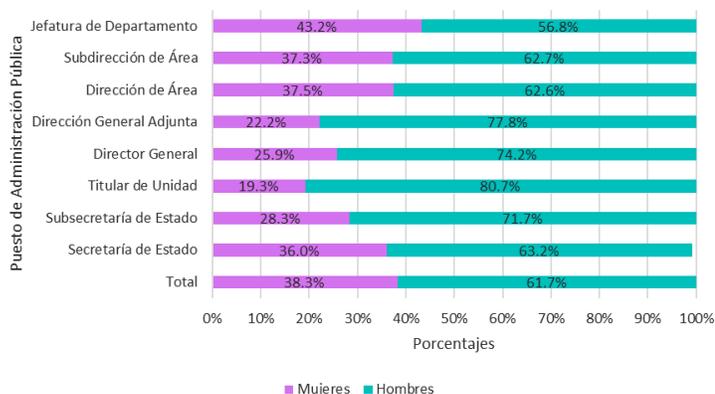
La participación de las mujeres no sólo ha incrementado en el ámbito de la educación, sino que también se ha expandido en otros sectores importantes para mostrar su empoderamiento, desarrollo y progreso.

La política es uno de los sectores que ha cambiado a lo largo del tiempo, trayendo consigo más oportunidades de ingreso y permanencia de mujeres en los diferentes órganos del estado, de los cuales se desprenden diversas funciones pertinentes de una persona líder, con voz y voto, con iniciativa, toma de decisiones, resolución de conflictos y representación, las cuales desafortunadamente son características con las que no se les relacionan a las mujeres, no obstante, con la apertura, aceptación e incorporación de las mujeres a los diferentes sectores, se ha podido demostrar lo contrario (INEGI & INMUJERES, 2021).

Sin embargo, aunque se ha tenido una mayor apertura e incorporación femenina al sector público, en la figura 9 se muestra que por lo menos en la administración pública, las mujeres tienen poca representatividad, ejemplificando que, en el sector público, la existencia de mujeres trabajadoras es muy bajo y se sigue priorizando al género masculino.

**Figura 9**

*Mujeres y Hombres en los puestos de la Administración Pública.*



*Nota:* La figura muestra la diferencia de representatividad femenina y masculina en puestos del sector público. Fuente: INEGI- ENEO (2020).

En definitiva, las mujeres han incrementado su participación en diferentes sectores, en cuanto a la política, se puede decir que las mujeres han buscado impulsar su crecimiento fuera del hogar, y buscan incursionarse en puestos con mayor representación y responsabilidad, aunque esto aún no está del todo equilibrado, ya que los puestos con mayores jerarquías y responsabilidades en el sector público siguen siendo ocupados en su mayoría por hombres, lo cual muestra que aún existen desigualdades y no está incluido ni aceptado que existan mujeres con posiciones tan importantes en nuestro país.

#### **1.1.4 Mujeres en puestos directivos en el sector privado**

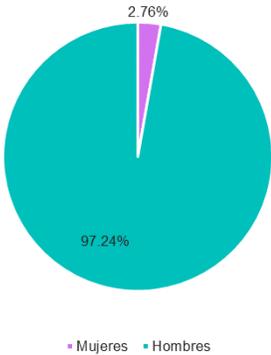
La desigualdad de género sigue siendo un problema que tanto en las instituciones como en las empresas se sigue viviendo, aún en la actualidad persiste la tendencia de que los puestos de mayor responsabilidad y liderazgo son mayormente ocupados por hombres.

El estudio “Mujeres directivas 2022, abriendo las puertas al talento diverso” reveló que, a nivel mundial, las mujeres ocupan el 32% de puestos directivos y en México el porcentaje es del 35% (Salles Sainz Grant Thornton, 2022).

De acuerdo con la Bolsa Mexicana de Valores, en el 2021 sólo 4 de las 145 compañías que componen a ésta, se encuentran lideradas por mujeres (Santiago & López, 2021); estas cifras indican que apenas el 2.76% del manejo de las empresas registradas en el mercado mexicano se encuentran lideradas por mujeres (Figura 10).

**Figura 10**

*Empresas lideradas por mujeres y por hombres*



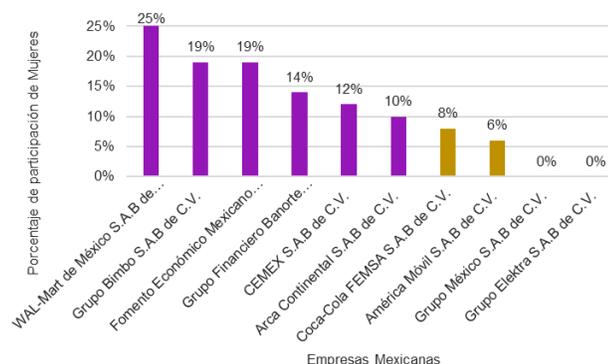
*Nota:* La figura muestra los porcentajes de empresas registradas en la Bolsa de Valores Mexicanas que son lideradas por mujeres, contra las que son lideradas por hombres. Fuente: Santiago - López (2021).

Incluso, esta diferencia del bajo posicionamiento de mujeres no sólo se ve reflejada en los puestos directivos, sino que también se muestra a nivel administrativo, tal y como lo mostró el análisis realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2021) el cual muestra los datos públicos de 157 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) de acuerdo con el sexo, encontrando lo siguiente (Figura 11):

- Por cada dos mujeres en los consejos administrativos, hay 10 hombres formando parte de estos consejos
- De las 157 empresas analizadas, en 33 de ellas no hay mujeres formando parte de los consejos de administración ni en sus direcciones.
- De las 10 compañías más grandes del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), en 2 de ellas no se cuenta con mujeres formando parte de sus consejos.
- La empresa que tiene mayor representación femenina en su consejo de administración, cuenta con un porcentaje de 33% mujeres

**Figura 11**

*Representación femenina en las empresas más grandes de la Bolsa Mexicana de Valores.*



*Nota:* La figura muestra los porcentajes de la representación femenina en las empresas más grandes de la BMV, según el IMCO (2021). Fuente: IMCO (2021).

En la Figura anterior se puede observar que la representación femenina en 6 de las 10 empresas más grandes del Índice de Precios y Cotizaciones, están por igual o incluso encima del promedio de la inclusión femenina (este promedio corresponde al 10% de representación femenina en los consejos de las 157 empresas) (IMCO, 2021), sin embargo, estos datos siguen siendo muy bajos y desfavorables para el desarrollo profesional de las mujeres, mostrando que en las

empresas aún existen sesgos relacionados con el género y una preferencia por el sexo masculino en comparación que con el femenino.

A pesar de esto, las mujeres a lo largo de los años se han abierto camino y poco a poco han tomado más posiciones de liderazgo en las empresas, al igual que han incursionado en la vida política y pública, mostrándose capaces de poderse desarrollar en cualquier ámbito que ellas deseen, por lo cual, resulta de importancia hacer un análisis sobre el artículo publicado por la revista Forbes (2022) titulado “Las 100 mujeres más poderosas de México” y de esta forma conocer cuántas de ellas se dedican al ámbito ejecutivo, empresarial o incluso conocer cuántas de ellas tienen algún puesto directivo en alguna empresa, lo cual se mostrará en la Tabla 2:

**Tabla 2**

*Mujeres ejecutivas dentro de las 100 mujeres más poderosas de México*

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Organización</b>
Heidi Osuna	Socia-Directora	Enkoll Market Intelligence
Fernanda Guarro	Directora General	3M México
Cecilia Fallabrino	CEO y Fundadora	UPAX
Maru Escobedo	Directora General	BMW México
Daniela Ancira	Fundadora y CEO	La Cana-Productos con Causa
María Asunción Aramburuzabala	Empresaria/ Presidenta y Ceo	Tresalia Capital
Marcela Barreiro	Presidenta y CEO	Daimler Trucks México
Karen Virginia Beckman	Heredera mayoritaria	Tequilero José Cuervo
Lyssette Bravo	Directora de Comunicación Externa y Asuntos Públicos	HSBC México y Latam
Mariuz Calvet	Directora de Finanzas Sustentables de Banca de Empresas	HSBC México y Latinoamérica
Stephanie Conejo	Fundadora	Annit
Martha Debayle	Fundadora/Locutora/ Directora Editorial	Media Marketing Knowledge Group y Moi
Ina Diez Barroso	Empresaria/Fundadora y Presidenta	Grupo Diarq, Universidad Centro y Dalia Empower
Laura Diez Barroso Azcárraga	Presidenta del Consejo de Administración	Santander

Altagracia Gómez	Presidenta del Consejo de Administración	Grupo Minsa
Ángela Gómez Aiza	Presidenta	SAP México
Regina Granados	CEO	LeasePlan
Mónica Loaiza Mateos	Consejera Independiente	Grupo Coppel
Claudia Jañez	Consejera Independiente	América Móvil, BMV, HSBC y Grupo Industrial Saltillo
Magdalena López	Directora General y Presidenta	Renault México
Mónica Lugo	Directora de Relaciones Institucionales	Prodensa
Lorenza Martínez	Directora Ejecutiva	Actinver
Diana Olivares	Directora y Presidenta	LATAM Airlines en México y Canaero
Verónica Pérez	Presidenta	Dow para México, Colombia, Perú, Ecuador, Centro América y El Caribe
Guadalupe Phillips Margain	Directora General	Empresas ICA
Denisse Montesinos	Presidenta y Cofundadora	Mujeres en Finanzas
Luz Adriana Ramírez	Vicepresidenta y Tesorera	Consejo Ejecutivo de Empresas Globales
Mónica Ramírez-Montagut	Directora	MSU Broad
Maite Ramos	Directora General	Alstom México
Samantha Ricciardi	CEO global	Santander
Vanessa Serrano	Presidenta del Consejo de Administración	TMM
Gabriela Siller	Directora de Análisis Económico	Grupo Financiero BASE
Rebeca Solano	Directora de Operaciones	Fondify
Patricia Tatto	Vicepresidenta y Presidenta	ATA Renewables y Mujeres en Energía Renovable México

*Nota:* Mujeres con ejecutivas, empresarias o directoras de empresas en México 2022. Fuente: Forbes (2022).

De las 100 mujeres más poderosas en México según Forbes (2022), 34 de ellas son ejecutivas, directoras o fundadoras de alguna empresa en México, específicamente: 14 son directoras, 8 son presidentas, 4 son fundadoras, 3 son

CEO, 2 son consejeras, 2 son vicepresidentas, y 1 es socia mayoritaria. De estas empresas donde las mujeres tienen puestos de liderazgo, sobresalen empresas relacionadas al sector manufacturero, automovilístico, de energía sustentable, el sector bancario, e incluso de marketing e inteligencia artificial, mostrando que poco a poco las mujeres han expandido sus profesiones, y ahora además de ejercen carreras que se consideraban propias del hombre, como son el sector bancario, manufacturero y de tecnología, están también creando empresas, y encargándose de puestos con mayor jerarquía dentro de ellas, aunque estos puestos como se mostró anteriormente, están muy lejanos de ser iguales a los que se les brindan a los hombres.

Es claro que las mujeres y los hombres no tienen el mismo acceso a los puestos de liderazgo dentro de las organizaciones, ya que existe una menor presencia de las mujeres en puestos directivos en los ámbitos organizacionales, reflejando así una de las desigualdades más grandes y presentes en la sociedad mexicana.

El hecho de que una mujer llegue a una posición de directiva es consecuencia de la combinación de distintos factores: por un lado, que la empresa donde labora tiene establecidas políticas de género y por el otro la fortaleza y resiliencia que las mujeres presentan en no dejarse vencer por los diferentes obstáculos que se les pueden presentar a lo largo de su desarrollo profesional (Meza, 2022).

A pesar de que se han tenido avances, tanto en la educación, como en la participación laboral y en la integración de mujeres en puestos de liderazgo en empresas como instituciones, el escenario de no tener igualdad en las oportunidades para mujeres, ha persistido a lo largo de la historia y aunque se han logrado avances relevantes, aún no es suficiente, ya que los porcentajes siguen siendo muy bajos y desfavorables para las mujeres, a pesar de que como se mostró a lo largo de todo este capítulo, su preparación, progreso y mejor desarrollo es incluso mayor que el de los hombres al tener mayores años de preparación educativa, sin embargo, esto no es suficiente y siguen existiendo barreras al

aparecer invisibles que dificultan el camino para que las mujeres tengan acceso a mejores oportunidades de empleo y por lo tanto la oportunidad de dirigir puestos de alta dirección de las empresas, tal fenómeno mejor conocido como *techo de cristal*.

## 1.2 FENÓMENO TECHO DE CRISTAL

*La forma más común de renunciar al poder es pensando que no lo tenemos.*

*Alice Walker*

En los últimos años, en las organizaciones se ha presentado un avance en la integración de las mujeres al ámbito laboral, sin embargo, la incorporación femenina al mercado laboral ha presentado y visibilizado un fenómeno de discriminación en su contra, afectando su óptimo desarrollo profesional dentro de las organizaciones, así como en las prestaciones y remuneraciones que se les brindan, su permanencia, oportunidades de aprendizaje, crecimiento, cuestiones de inequidad de género y la baja o nula oportunidad que tienen las mujeres de ascender a puestos más altos dentro de las organizaciones dónde trabajan; el conjunto de todas estas cuestiones, forman parte y generan la existencia de un fenómeno que en la literatura es conocido como *techo de cristal*.

### 1.2.1 ¿Qué es el techo de cristal?

El *techo de cristal* es un fenómeno que se ha estudiado interdisciplinariamente por la psicología, la sociología, la historia y la antropología, entre algunas otras ciencias. El efecto *techo de cristal*, se refiere a una barrera invisible que obstaculiza a las mujeres acceder a puestos directivos, es decir, se originan impedimentos para alcanzar la cima de los escalones jerárquicos y de esta forma se limita el desarrollo de su carrera laboral provocando así discriminaciones salariales y ocupacionales (Bucheli & Sanroman, 2004).

Ardanche y Celiberti (2011) mencionan que “es como si existiera una barrera transparente que les impidiera acceder o ascender por mecanismos no siempre visibles de discriminación, como si hubiera un *techo de cristal*” (p. 9).

El primer planteamiento que se encuentra en la literatura sobre el fenómeno *techo de cristal* se realizó en 1987, el cual declaraba que el ambiente ejecutivo para las mujeres era diferente al de los hombres, debido a que, ellas se enfrentaban a más obstáculos en su desarrollo profesional para alcanzar cargos superiores en las organizaciones (Meza, 2018).

Todo esto, como resultado de una cultura androcéntrica<sup>4</sup> que provoca una discriminación de género hacia las mujeres en el ámbito laboral y les obstaculiza el acceso a cargos superiores y de mayor responsabilidad.

El carácter de invisibilidad de éste fenómeno se debe al resultado de la ausencia de leyes y códigos visibles, que conllevan que las mujeres tengan una notable limitación laboral (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2019).

Las mujeres no sólo se enfrentan a un *techo de cristal* que les impide acceder a los puestos superiores en las organizaciones, sino que también se enfrentan a otro fenómeno titulado suelo pegajoso, el cual se refiere a la forma en que las mujeres se ven adheridas a los puestos más bajos de la organización, ocupando sistemáticamente puestos inferiores, de baja responsabilidad y, por tanto, de menor salario (Camarena & Saavedra, 2018, p. 317).

Este otro fenómeno representa las dificultades que tienen las mujeres cuando no avanzan a puestos de trabajo mejor remunerados y se quedan “pegadas” a la base de la organización sin oportunidades de crecimiento profesional.

Villavicencio-Ayub (2020), explica que el suelo pegajoso hace referencia a la forma general en que algunas profesiones han sido ocupadas principalmente por mujeres, posiciones que en la mayoría de los casos se han devaluado laboralmente, trayendo consigo mala calidad en condiciones laborales.

---

<sup>4</sup> Término que proviene del griego Andros (hombre) y define lo masculino como medida de todas las cosas y representación global de la humanidad, ocultando otras realidades, entre ellas la de las mujeres (Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES], 2007).

De esta manera, mientras que el suelo pegajoso retiene a las mujeres en determinados puestos de trabajo, el *techo de cristal* bloquea sus aspiraciones profesionales, como una barrera invisible instaurada por las construcciones sociales desde hace ya bastante tiempo.

Así pues, *techo de cristal* es una barrera que impide a las mujeres seguir avanzando, implica la asunción del rol de aceptación, sometimiento y pasividad, impuestos por los valores tradicionales sobre los que se les han asignado a las mujeres (Gómez, 2020).

Entonces, podemos decir que el término *techo de cristal* hace referencia a una metáfora en donde existen diferentes barreras invisibles que representan un límite de crecimiento y desarrollo laboral hacia las mujeres, derivado de los estereotipos sociales, mostrando así que, en las organizaciones mexicanas se sigue reflejando y promoviendo laborar desde cultura androcéntrica y machista (Villavicencio-Ayub, 2022).

### **1.2.2 Techo de cristal en las organizaciones**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el fenómeno *techo de cristal* es una analogía que se utiliza para mencionar todas aquellas barreras invisibles que existen dentro de las organizaciones y las cuales provocan que las mujeres permanezcan en puestos de menor jerarquía, en los cuales no existen actividades de mayor responsabilidad, ni están a cargo de otras personas.

Si bien, no se puede negar que en los últimos años la presencia de la mujer en el mundo laboral ha aumentado, suponiendo que, el ser mujer ya no es un problema para alcanzar el poder (Martín, 2021) y que el esfuerzo de las mujeres en la lucha de igualdad de oportunidades ha tenido recompensas, todavía sigue existiendo un desequilibrio en los puestos directivos dentro de las organizaciones, ya que estos siguen siendo mayormente ocupados por hombres, debido a que se considera que ellos son los mejores preparados y que además cumplen con las características propias de un líder.

Autores como Hellriegel y Slocum (2009) plantean que el liderazgo es el proceso por el cual se desarrollan ideas y visiones, además de buscar tener influencia en el comportamiento y toma de decisiones de otras personas y, sobre todo, poder decidir qué hacer en situaciones complicadas.

Asimismo, el líder es aquel individuo que sistemáticamente ejerce un tipo de influencia en el desarrollo óptimo de una o un grupo de personas, no es aquella persona que se impone al grupo, sino que, dadas las cualidades de la persona, el grupo lo elige, como representante, guía y desarrollador de las competencias que las personas poseen (Hellriegel & Slocum, 2009).

A pesar de que en ésta como en otras definiciones de liderazgo no existe una determinante que ejemplifica que sólo los hombres pueden ser líderes, la sociedad sigue determinando que existen puestos dentro de las organizaciones que no pueden ser ocupados por las mujeres, debido a que la persistencia de los estereotipos de género, siguen siendo utilizados para definir erróneamente las características que debe de tener un hombre o una mujer, lo cual es un problema ya que, esto provoca que se siga dificultado el acceso de las mujeres a cargos de alta dirección en las organizaciones.

Algunos de los estereotipos de género que destacan sobre las características propias de la mujer, es que ellas son pasivas, tímidas, demasiado emocionales y que carecen de motivación y de asertividad, en oposición con las cualidades indispensables que se necesitan para dirigir con éxito una organización, las cuales son actitudes predominantemente asociadas a lo masculino, como la agresividad, competitividad, determinación, vigor y la independencia (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

Por lo tanto, aquellas mujeres que poseen características pertinentes y asociadas con posiciones de liderazgo son propensas a ser desvaloradas tanto personal como socialmente ya que, como lo indica la teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninas (Eagly & Karau, 2002), su conducta desafía

las creencias comúnmente compartidas por la sociedad, de lo que se supone es una conducta deseable en las mujeres.

Eagly y Karau (2002), desarrollaron la teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes, la cual afirma que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas del por qué las mujeres presentan más dificultades que los hombres para acceder a puestos de liderazgo. Este prejuicio se apoya de principalmente dos afirmaciones: la primera se deriva de la percepción de que las mujeres poseen menos capacidades de liderazgo que los hombres y la segunda afirmación se basa en que el rol de género femenino tiene una evaluación menos favorable sobre el comportamiento de un rol de líder, cuando este está comparándose con el comportamiento de un hombre.

Asimismo, esta teoría podría ser el punto de partida para explicar por qué las actitudes son menos positivas hacia las líderes mujeres que hacia los líderes masculinos, además de que a las mujeres les resulta más difícil convertirse en líderes y lograr el éxito en los puestos altos, aunado de que explicaría que la poca representación de las mujeres en los puestos de liderazgo se le puede atribuir a los estereotipos y roles de género que existen en la sociedad, lo que genera una actitud negativa hacia las mujeres que buscan superarse en el ámbito profesional.

Como se puede ver, el género y el liderazgo ha sido un tema de interés a estudiar, ya que si bien, se ha atribuido que las diferencias de género influyen en la forma en que se ejerce el liderazgo a partir de las características propias de ser hombre o mujer (García et al., 2017), existen estudios que muestran lo contrario (Eagly & Johnson 1990; Eagly & Karau, 1991; Ritter & Yoder, 2004; Cárdenas et al, 2014; Martín, 2021; Rodríguez-Ponce et al, 2010) y que buscan explicar que el ejercer un buen liderazgo no está en función del género, sino de la situación, el estilo de liderazgo que optan ejercer y de las características de las personas.

Eagly y Johnson (1990) realizan un metaanálisis en el que analizaron 162 investigaciones previas sobre género y liderazgo, dentro de sus hallazgos encontraron que los hombres suelen ser más autocráticos y tienen un estilo que

acentúa el control en un modo mayor que en el que lo hacen las mujeres, mientras que las mujeres suelen ser más democráticas y con mayor interés en los pensamientos de las personas. El metaanálisis también mostró que no es efectivo que los hombres tengan mayor orientación a la tarea y que las mujeres empleen mayor atención a las relaciones interpersonales, sino que haya un empleo semejante con ambas dimensiones. Posteriormente Eagly y Karau (1991) realizaron otro metaanálisis en donde sus resultados muestran que a largo plazo los resultados de los líderes hombres y mujeres tienden a ser equivalentes.

Siguiendo con estudios relacionados al género y al liderazgo, Ritter y Yoder (2004) encontraron que la mayoría de las veces las mujeres debían adoptar características masculinas para ejercer su función de líder; incluso, cuando las mujeres ya poseían atributos de esta índole, encontrando que los estereotipos de género jugaban el papel determinante para que a las mujeres se les impidiera ejercer como líderes (García et al., 2017).

Cárdenas et al., (2014) y el de Martín (2021), encontraron que los estilos de liderazgo que ejercen las mujeres y los hombres no son tan diferentes, sin embargo, de los hallazgos más importantes es que las mujeres eran más propensas a utilizar atributos idealizados y la motivación de inspiración, características que se encuentran asociadas al liderazgo transformacional (Martín, 2021).

Otro estudio que se basó en los metaanálisis de Eagly y Johnson (1990), Eagly y Karau (1991), fue el de Rodríguez-Ponce et al., (2010), el cual buscó identificar las diferencias en la eficacia del equipo, y en los estilos de liderazgo entre directivos de sexo femenino y masculino, los resultados indicaron que no existe diferencia en la eficacia del equipo considerando el género, puesto que, si el equipo es dirigido por hombres o mujeres, las diferencias en la eficacia no resultan ser estadísticamente significativas, lo cual apoya los resultados de los estudios anteriores, en donde se mostraron que aunque a las mujeres se les identifica con un liderazgo transformacional y a los hombres con un liderazgo transaccional (García et al., 2017), a la larga, esto no influye en el desempeño que tienen las

personas, ya que ambos son igual de efectivos, lo cual muestra que no importa si el liderazgo es ejercido por un hombre o por una mujer.

Como se mencionó, se ha asociado el liderazgo con el género masculino, ya que los cargos directivos suelen relacionarse con características como la competitividad, el control, la autoridad, la orientación a la tarea, entre otras, los cuales son atributos generalmente llevados a cabo por los hombres, sin embargo, características propias de las mujeres como un estilo de trabajo cooperativo, un interés centrado en las personas más que en las tareas, la motivación por llegar más allá de las metas, la autoconfianza, la resiliencia, la preocupación por otros, entre otras, habían sido determinantes para dejar a un lado de la competencia a las mujeres y de la oportunidad de situarse en puesto de niveles altos, a pesar de que estas también son características propias de un estilo de liderazgo (Berbel, 2014).

Con ello podemos resumir que, los estudios muestran que el liderazgo que ejercen las mujeres es igual de efectivo que los hombres, y que, aunque ambos géneros sean identificados con distintos estilos de liderazgo, los resultados a los que se llegan si bien no los mismos, son muy parecidos, por tanto, surgen las preguntas ¿qué es lo que sigue impidiendo que las mujeres estén en cargos altos dentro de las organizaciones? ¿cuál es la justificación de que existan menos mujeres en los puestos directivos en comparación con los hombres? por esta razón, es importante que las empresas mexicanas empiecen a abordar esta problemática, para iniciar a erradicar el fenómeno *techo de cristal*.

Tomando en cuenta todo lo que pasa en el mundo, la crisis actual global y los cambios que vienen con cada generación es importante contar con un liderazgo con visión femenina que permita tomar decisiones a largo plazo, que involucre a los colaboradores, que muestre flexibilidad y adaptabilidad al cambio y se desenvuelva con humildad. Por consiguiente, es indispensable que las organizaciones realicen estratégicamente un cambio en la forma de liderar para no continuar ejerciendo un liderazgo paternalista, autoritario y solitario, enfocado a lo tradicional y masculino (Rebolledo, 2021), ya que de esta manera, las organizaciones estarán listas para dar un siguiente paso, para poder mantener, captar y potencializar todo el talento

humano que tengan, sin importar el género y más bien centrarse en todas las competencias que las personas tienen, para así tener organizaciones más fuertes y con un mayor aprovechamiento en su diversidad.

Se ha demostrado que las organizaciones que poseen equipos directivos en los que hay igualdad de género son más innovadores que la competencia y que obtienen mayores resultados financieros (Martín, 2021), por lo cual, es de principal importancia que, dentro de las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos aborde el combate de los obstáculos culturales en contra del liderazgo femenino, ya que este es importante para tener organizaciones actualizadas, abiertas, integradas y equilibradas. Es primordial que este cambio organizacional se lleve a cabo desde el área de Recursos Humanos, dado que este departamento, es el principal responsable, de transmitir los resultados que este nuevo estilo de liderazgo está trayendo a las empresas y así apoyar a los líderes que quieran incursionar en él (Rodríguez et al., 2010), además de que al ser ellos el conducto entre la organización y las personas que laboran ahí, los cambios, adaptaciones y resultados a los que se esperan llegar, se realizarán de mejor manera y serán mejor digeribles para toda la organización.

### **1.2.3 Factores relacionados al techo de cristal**

Burin (1996) menciona que la invisibilidad del fenómeno *techo de cristal* viene dada por el hecho de que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que imponen a las mujeres semejante limitación, sino que, está construido sobre la base de otros rasgos y que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

Este mismo autor, nos menciona que hay seis factores que constituyen el *techo de cristal*, los cuales son culturalmente:

1. Las responsabilidades domésticas: Desde hace mucho tiempo, se ha relacionado que los puestos de trabajo más altos de las

organizaciones deben ser ocupados por hombres, dado que estos puestos requieren la mayoría de las veces, asistir a largas juntas, trabajar horas extras, salir de la ciudad, entre otras actividades. Esto genera una imposibilidad de que las mujeres ocupen estos puestos, dado que, al existir una jornada laboral ampliada, las mujeres tienen complicaciones en cumplir y desempeñar sus roles domésticos, aunado de su triple o doble jornada: madre-esposa-trabajadora, lo cual, les dificulta e incluso imposibilita poder estar y ejercer estos puestos dentro de las organizaciones.

2. El nivel de exigencias: En la mayoría de las ocasiones, las mujeres deben de hacer un esfuerzo extra en sus carreras laborales, ya que, dados los estereotipos y roles de género, se duda que la mujer pueda desempeñar un buen papel en el ámbito laboral, por lo cual, constantemente se les exige e incluso se autoexigen el doble de esfuerzo para demostrar la valía de su trabajo.
3. Los estereotipos sociales: Burin (1996), menciona que algunos de los estereotipos que caracterizan al *techo de cristal* son los siguientes: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "las mujeres no están interesadas en ocupar puestos de responsabilidad", "no son capaces de afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de autoridad y poder", por decir algunos ejemplos. Estos estereotipos sociales quebrantan la carrera laboral de las mujeres, haciendo que se vuelvan invisibles al ocupar puestos que requieren autoridad y ejercicio del poder. Un ejemplo de esto es que cuando las mujeres llegan a cometer algún error, no se le atribuye a la parte correspondiente de su capacitación, a su experiencia previa, o a su formación profesional, sino al hecho de ser mujer; su pertenencia al género femenino opera como una categoría para explicar la fuente principal de sus errores

4. La percepción que las mujeres tienen de sí mismas: La falta de modelos femeninos con los cuales se puedan identificar las mujeres, les generan sentimientos de inseguridad y temor sobre su eficacia a la hora de ocupar un puesto alto dentro de las organizaciones. Esto en muchas ocasiones, genera que las mujeres cambien y adopten sus conductas, comportamientos, valores e incluso su ideología, llevándolas hacia el modelo masculino, ya que, perciben que es la única forma en que puedan ser tomadas en serio dentro de las organizaciones.
5. El principio de logro: Mujeres profesionalmente calificadas se ven orientadas a ejercer carreras menos atractivas, poco creativas y generalmente peor pagadas, ya que suelen mostrar un grado inferior de habilidades como: demostrar intereses ambiciosos, planificar su carrera, dirigirse a determinados fines, entre otros. Se les ha preparado para que aprecien su carrera laboral como algo secundario, debido a que en su proceso de socialización se les han inculcado que su carrera principal es el de ser mamá o esposa. Burin (1996) menciona que las mujeres se llegan a sentir en un callejón sin salida con respecto a su carrera profesional ya que, piensan que su talento, su capacidad y la dedicación que le ponen a sus trabajos, no son suficientes y no les garantiza un éxito laboral equitativo, debido a que se ven en desventaja con sus pares masculinos.
6. Las ideas juveniles: Mujeres que se encontraban realizando una carrera laboral, sirvieron como ejemplo de la revalidación de los ideales sociales y familiares que les inculcaron desde niñas, y a partir de eso, se comenzaron a romper estereotipos y crear una nueva ética femenina propia de ellas (Burin, 1996).

Por otro lado, Ramos et al., (2003), señalan que este fenómeno dentro de las organizaciones se puede generar por varias circunstancias, ellos hablan sobre factores de tipo internos y externos, los cuales les dificultan a las mujeres el

ascenso a puestos de poder. En cuanto a las barreras internas, son las que tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina y que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Por otro lado, se encuentran las barreras externas, las cuales están asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género; en esta división la cultura organizacional es la que actúa como principal barrera ya que, dada esta, existe un bloqueo en la promoción laboral de las mujeres, el cual se genera por procesos influidos por los estereotipos y roles de género. Estos mismos autores, mencionan una tercera barrera, la cual nace de la unión de las barreras internas y externas, las cuáles se nombran barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares, dada la construcción social, algunas mujeres ejercen el triple papel o la famosa triple jornada: esposa-madre-trabajadora, la cual representa un problema crucial para aquellas mujeres que quieren asumir puestos directivos, debido a que, el perfil directivo está relacionado con largas horas de jornada laboral, carga de trabajo extra, más responsabilidades en la organización, e incluso, la movilidad hacia otros estados o países, esto aunado de que aún en muchos hogares mexicanos existe inequidad en el reparto de las responsabilidades familiares, lo cual, también afecta a las mujeres que no perciben un apoyo por parte de su familia. Se concluye que la carencia de apoyo tanto de la organización como de su familia, en cuanto a la flexibilidad de horarios, políticas de conciliación trabajo-familia, respetar el horario de salida de las trabajadoras, o incluso el reparto de responsabilidades del hogar, en conjunto hace más difícil que las mujeres asuman puestos de liderazgo.

Meza (2018) hace una revisión de los aspectos que visibilizan el *techo de cristal*, los cuales de igual manera los cataloga entre externos e internos. Los aspectos externos hacen una explicación del limitado número de mujeres que están en cargos de alta responsabilidad dentro de las organizaciones, esto dado por la preferencia en los estilos de liderazgo ligados al género y el sesgo que existe a la hora de hacer reclutamiento y selección para contratar mujeres u hombres para ocupar ciertos cargos. Por su parte los aspectos internos tienen una base en la cultural, expectativas y las preferencias de cada individuo para conformar los roles

sociales de género (De Garay, 2013), que en su interacción afectan el desempeño laboral y frenan el acceso de las mujeres a cargos directivos (Riquelme & García, 2008).

## 1.3 VARIABLES INMERSAS EN EL FENÓMENO TECHO DE CRISTAL

*No hay un pensamiento femenino. El cerebro no es un órgano sexual.*

*Charlotte Perkins*

### 1.3.1 Género vs Sexo

Stoller en 1968 realizó la primera investigación para desarrollar el concepto de género (INMUJERES, 2007), en la cual demostró que lo que determina la identidad y el comportamiento masculino o femenino no es el sexo biológico, sino, las expectativas sociales, ritos, costumbres y experiencias que se basan sobre el hecho de haber nacido mujer u hombre. Este concepto indica las formas históricas, sociales, culturales y psicológicas en que las mujeres y los hombres crean su identidad, se organizan y se relacionan en la sociedad.

Por su parte, el INMUJERES (2007) define al género como aquella categorización que se hace a partir de cómo se definen, representan y simbolizan las diferencias sexuales de las personas en una sociedad determinada.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s/f, como se citó en Briñón, M, 2007), el género se refiere a aquella forma en que las sociedades determinan las funciones, actitudes, valores y relaciones que le corresponden emplear a la mujer y al hombre.<sup>5</sup>

Estos atributos, funciones, oportunidades, valores y relaciones son construidos socialmente y las personas los aprenden en el proceso de socialización. En las sociedades, existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades a realizar, los roles dentro de la sociedad, el acceso a servicios, así como las oportunidades

---

<sup>5</sup> Una visión de género de justicia <https://www.scribd.com/document/2561540/una-vision-de-genero-esp>

de crecimiento y toma de decisiones. El género establece qué es lo que se espera, que es lo que se permite, que es lo que tienen que hacer y qué es lo que distingue una mujer o a un hombre en un contexto social determinado.

Por el contrario, el concepto de sexo se refiere al conjunto de todas aquellas diferencias biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos que los distinguen como hombres o mujeres, esto incluye la diversidad de los órganos genitales externos e internos, las particularidades endocrinas y las diferencias relativas a la función de la procreación (INMUJERES, 2007).

El término sexo hace referencia al conjunto de aspectos biológicos que marcan las diferencias sexuales entre hombres y mujeres, mientras que el género se refiere a la diferencia que existe entre hombres y mujeres dada la construcción social y cultural del contexto en el que viven (ONU,s/f, como se citó en Briñón, M, 2007).

### **1.3.2 Equidad e igualdad de género**

La equidad de género por su parte se refiere a aquella igualdad en las diferencias, dicho término hace alusión a la búsqueda de la justicia para todas las personas, buscando garantizar los derechos humanos y así mejorar la calidad de vida de estas (Balderas, 2019).

D' Elia y Maingon (2004) señalan que la equidad tiene como objetivo reconocer que todas y todos pertenecen a un conjunto social, debido a que son diferentes y no semejantes y, por lo tanto, la diversidad no debe de ser una causa de diferencias injustas entre ellos.

Balderas (2019) plantea que es incorrecto reemplazar la igualdad por la equidad o viceversa, pues no son sinónimos ya que, por una parte, la equidad está relacionada con la idea del equilibrio, del reconocimiento de las diferencias sociales, es decir, reconoce la diferencia, permitiendo que la sociedad se ocupe de las circunstancias y contextos que provocan la desigualdad, para

lograr erradicarlas y permitir la realización óptima de las personas, según sus propósitos individuales de vida, que no se limitan a bienes materiales, sino a un cambio sociocultural de creencias, relaciones, actitudes entre otras.

Dicho de este modo, la igualdad asume que tanto las mujeres como los hombres tienen las mismas oportunidades de acceder a recursos y bienes del ámbito económico, político, cultural y social y, por el contrario, “la equidad es un aspecto que estimula un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de quienes, por distintas razones sociales, históricas, políticas o culturales, están en desventaja, acelerando el proceso de igualdad” (Balderas, 2019, p. 98).

### **1.3.3 Roles de género**

Los roles de género se definen como aquellas funciones, papeles, expectativas y normas que se espera que tanto las mujeres como los hombres cumplan en una sociedad. Estos son establecidos a partir de la cultura en la que están inmersos y dictan la manera en la que se debe actuar y sentir, de acuerdo con el género al que pertenece la persona (Saldívar, 2015).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) define los roles de género como aquellos comportamientos, actividades, expectativas u oportunidades generados en un contexto sociocultural determinado.

Con ello, los roles de género al ser definidos como el conjunto de tareas o funciones que deben de realizar tanto las mujeres como los hombres y que estos son dados por la sociedad, explican la división cultural del trabajo que está dada por el género, es por esta razón, que a las mujeres les corresponde desempeñar tareas del hogar y el cuidado de los hijos, dejándolas en la vida privada, mientras que los hombres emplean el rol del proveedor de recursos necesarios para poder vivir, dejándoles su vida en la esfera pública (Morales, 2011).

Esta diferencia de roles entre mujeres y hombres está basada en la construcción social y cultural de lo que implica ser mujer y hombre, usando de igual manera como excusa las diferencias biológicas de ambos sexos.

Dicho lo anterior, se puede concluir que los roles de género que en las sociedades son aceptados y reproducidos, tienen una base sólida y están ligados a los estereotipos de género (Bautista, 2021).

### **1.3.4 Estereotipos de género**

Bautista (2021) menciona que los estereotipos de género son aquellas características físicas y psicológicas, que representan a hombres y mujeres.

Los estereotipos de género son aquellas ideas preconcebidas que tienen las sociedades acerca de las actitudes, comportamientos y creencias que deben de tener las personas que pertenecen a un grupo social en particular.

Estos proyectan la feminidad o masculinidad, mediante conductas basadas en los sentimientos y la autoimagen de las personas, por lo tanto, establecen una dicotomía entre lo masculino y femenino condicionada por la diferencia sexual y regida por las normas que la sociedad aprueba (Castañeda, 2007).

Es por esto, que en algunas sociedades tienen la idea de que las mujeres deben de ser tiernas, frágiles, dependientes, amorosas, débiles, tontas, sin poder o influencia en las personas y, por el contrario, a los hombres se les consideran fuertes, independientes, insensibles, protectores, inteligentes, con habilidades de mandato y poder.

En un país como México, en el que coexisten diversas tradiciones y culturas, los roles de género parecen encontrarse en un estado de transición; al menos en diversos sectores, los roles de las mujeres se han diversificado más allá del ámbito privado y han ido cambiando los significados de la feminidad (Campos & Muñoz, 2018 como se citó en Bautista, 2021).

Por lo cual, aquí radica la importancia del género ya que, no solo es una construcción cultural, política o social, pues de acuerdo con Osborne y Molina (2008), incluye también procesos individuales de orden psicológico que se suman para configurar el significado subjetivo que cada persona otorga a su género y en este sentido, a su identidad, lo que nos permite cuestionar si nuestros valores, creencias o comportamientos son permanentes o si los podemos cambiar, y adaptar a una nueva construcción social.

### **1.3.5 Machismo/micromachismos**

El machismo es el conjunto de creencias, conductas, actitudes y prácticas sociales que justifican y promueven actitudes discriminatorias en contra de las mujeres (INMUJERES, 2007).

Moral y Ramos (2016) definen el machismo como una ideología que defiende y justifica la superioridad y el dominio del hombre sobre la mujer; exalta las cualidades masculinas, como la autoridad, agresividad, independencia y superioridad, mientras que las cualidades femeninas, las delimitan a la debilidad, dependencia y sumisión.

Estas actitudes discriminatorias se sustentan en dos supuestos básicos, que se refiere a la asignación de los roles y estereotipos de lo femenino y lo masculino y a la desvalorización de lo femenino basado en la violencia física o psicológica: el engaño, la mentira y el fomento de estereotipos que desprestigian a las mujeres, fomentando una infravaloración hacia las capacidades de las mujeres por su supuesta “debilidad”.

El machismo se define como una de las formas más relevantes de sexismo<sup>6</sup>, debido a que, desde este conjunto de ideologías y creencias, se tiene una actitud

---

<sup>6</sup> Se refiere a la actitud hacia la mujer, la cual se distingue dos dimensiones: aceptación de la mujer desde los roles tradicionales de género (*sexismo benévolo*) y rechazo de la mujer desde una imagen desvalorizada de lo femenino (*sexismo hostil*) (Cárdenas., et al, 2010).

despectiva y de superioridad sobre la mujer, creando así una discriminación y violencia de género.

En este sentido, el machismo y los micromachismos tienen el mismo origen (en el orden social patriarcal), los mismos objetivos (someter a la mujer) y los mismos efectos (consecuencias negativas y perjudiciales hacia el sexo femenino), sin embargo, es importante aclarar que mientras el machismo se manifiesta de forma directa y explícita, los micromachismos se presentan de manera indirecta e implícita (Moral & Ramos, 2016).

Bonino (2004, como se citó en Comité de Equidad y Género y Unidad de Comunicación Institucional, s/f) define los micromachismos como “las sutiles e imperceptibles maniobras y estrategias de ejercicio del poder de dominio masculino en lo cotidiano, que atentan en diversos grados contra la autonomía femenina (p. 3).

Estas sutiles manipulaciones y comportamientos en la sociedad han propiciado una anteposición de los intereses de los hombres sobre los de las mujeres en la vida cotidiana, lo que explica por qué son tan imperceptibles y estén tan normalizados.

Aunque son pocos los ejemplos de micromachismos que se colocan a continuación, es importante mencionarlos para tener una idea clara y ejemplificada de que los micromachismos están coexistiendo con nosotros diariamente, en casi todos los espacios y situaciones en las que vivimos. Algunos de ejemplos de micromachismos que existen en la cultura mexicana son: el hombre no realiza tareas domésticas o familiares porque “no sabe” o porque “ella lo hace mejor”, la típica frase de “los hombres no lloran”, el hacer a la mujer la única responsable de las tareas de la casa, decir que un hombre “ayuda” en casa, como si fuera un favor el que le hacen a las mujeres, preguntar cuándo una mujer va a ser madre y no hacer esta misma pregunta a los hombres o dar la cuenta siempre al hombre y no a la mujer.

Es importante retomar estos dos conceptos ya que, en la actualidad siguen vigentes, y en muchas de las organizaciones mexicanas (tanto públicas como privadas), se rigen aún por un sistema tradicional, en donde a partir de los estereotipos que se tienen hacia la mujer, se ejercen conductas y comportamientos machistas hacia su trabajo, provocando una discriminación de género y como consecuencia una segregación vertical y horizontal<sup>7</sup> perjudicando de modo considerable su carrera y desarrollo profesional de las mujeres trabajadoras.

---

<sup>7</sup> La segregación horizontal se refiere a la escasa participación de la mujer en determinados sectores económicos, áreas o departamentos, mientras que la segregación vertical, se refiere a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos o de responsabilidad (Forética, 2011, como se citó en Camarena y Saavedra, 2016).

## 1.4 DEFINICIONES DE LAS DIMENSIONES PROPUESTAS

*Lo personal es político.*

*Carol Hanisch*

Después de la contextualización anterior acerca de las posibles variables y algunos factores que se consideran pueden propiciar la existencia del fenómeno *techo de cristal*, a partir de la literatura se hace la siguiente propuesta de dimensiones a estudiar como posibles causas de la existencia del *fenómeno techo de cristal*.

### 1.4.1 Discriminación salarial

Según la OIT (2019), la discriminación salarial es “cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por objeto anular o alterar la igualdad de trato en el empleo o la ocupación”.

De acuerdo con McConnell et al., (2003, como se citó en Rodríguez & Castro-Lugo, 2014), la concepción de discriminación salarial se refiere a que las mujeres ganan menos que los hombres por hacer el mismo trabajo. Es decir, existe discriminación salarial cuando las diferencias salariales no se deben a la presencia de diferencias en la productividad de los colaboradores, sino que se atribuyen a otros factores, primordialmente por el género.

Por lo tanto, se puede entender que la discriminación salarial se produce cuando, aun realizando el mismo trabajo durante las mismas horas, dos colaboradores reciben un salario diferente.

Un claro ejemplo de esto es que la proporción de hombres trabajadores que ganan más de 5 salarios mínimos asciende a 25%, mientras que en mujeres trabajadoras llega a 17.4% (INMUJERES, 2014). De igual manera, es importante señalar que la desigualdad de salarios es más grande entre los que ocupan puestos de funcionarios públicos y gerentes del sector privado, considerando así que para

alcanzar una igualdad de salarios se tendría que incrementar el salario de la mujer a un 25.6% (Camarena & Saavedra, 2018).

Se retoma el concepto de discriminación salarial y no el de brecha salarial, dado que, la brecha salarial según la OCDE (2021) se refiere a la diferencia que existe entre la mediana de los ingresos tanto de los hombres como de las mujeres, en comparación a la mediana de sólo los ingresos de los hombres, por ello, se concluye que la brecha salarial puede ser consecuencia de la existencia de la discriminación salarial en las organizaciones.

En este sentido, y siguiendo el objetivo general de la investigación, lo que nos interesa conocer son las causas del porqué existe un trato diferente hacia las mujeres dentro de las organizaciones y lo cual, les imposibilita acceder a puestos directivos, es por esta razón que el término a estudiar es la discriminación salarial. Seguido de lo anterior, la definición que se estructuró a partir de los mencionado por los autores y que se usará como guía para esta variable es la siguiente:

Diferencia que existe entre el salario de una mujer y de un hombre, a pesar de que realizan las mismas actividades y responsabilidades laborales (perfil de puesto) y comparten la misma jornada laboral (McConnell, 2003; OIT, 2019).

#### **1.4.2 Desigualdad de género**

La desigualdad de género continúa siendo una barrera importante para el desarrollo humano en cualquier esfera de la vida; familiar, escolar, laboral e incluso de pareja.

Según el INMUJERES (2007), la desigualdad de género se puede definir como aquella distancia y/o asimetría social que existe entre mujeres y hombres y que se relaciona con factores económicos, políticos, sociales, y culturales, y cuya evidencia puede captarse a través de las brechas<sup>8</sup> de género.

---

<sup>8</sup> Brechas: medida estadística que muestra la distancia entre hombres y mujeres respecto a un mismo indicador. se utiliza para reflejar la brecha existente entre los sexos respecto a las oportunidades de acceso y control de recursos económicos, sociales culturales y políticos.

Otra forma de definir este concepto es la siguiente: “diferencias entre las mujeres y los hombres que favorecen sistemáticamente a uno de los grupos. A su vez, esas desigualdades pueden crear inequidades entre las mujeres y los hombres en el acceso a recursos tales como la salud, la educación, el trabajo, la participación política, entre otros” (Ascencios, 2018, p. 2). La normalización de la desigualdad de género en la sociedad se vincula con la noción de sexismo automático (Aylen, 2021).

Uno de los indicadores sociales más utilizados para evaluar dicha desigualdad es el Índice de Desigualdad de Género (Carbonell & Mestre, 2019). El Índice de Desigualdad de Género permite conocer la pérdida del desarrollo humano debido a la desigualdad entre mujeres y hombres, mediante una medición en la diferencia de logro entre mujeres y hombres, en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014). Cuando el Índice de Desigualdad de Género tiene un valor cercano a cero, el panorama de desarrollo es igualitario; cuando se aproxima a uno, las desventajas de las mujeres frente a los hombres son amplias, por ejemplo, según el PNUD (2014) para el año 2012, el valor nacional del IDG fue de 0.393 a nivel nacional.

La desigualdad de género se puede agudizar por diferentes situaciones que pasan en el mundo, por temas sociales, económicos, culturales, de globalización e incluso por salud. Un claro ejemplo de esto fue que durante el confinamiento por COVID-19, la desigualdad entre géneros en el ámbito laboral aumentó considerablemente (Noticias ONU, 2021). La OIT (2021, como se citó en Noticias ONU, 2021) estimó que para el 2021, sólo el 43,2% de las mujeres tendría un empleo, en comparación con el 68,6% de los hombres que estaría trabajando.

De acuerdo con la ONU, las grandes brechas de género en materia de trabajo son evidentes, dado que, la mayoría de las mujeres que trabajan tienen que aceptar salarios bajos, extensas jornadas de trabajo, pocas oportunidades de subir de puesto, estar expuestas a riesgos de salud y seguridad en el trabajo e incluso ser más vulnerables a sufrir la violencia y/o acoso (Noticias ONU, 2021).

Es por esta razón que la OIT, explica que la diferencia en la pérdida de empleos e ingresos de las mujeres durante el confinamiento por COVID-19, se debió a que su presencia era mayor en los sectores económicos más afectados, como lo fueron: los servicios hostelero y manufacturero (2021, como se citó en Noticias ONU, 2021).

Seguido de esta breve explicación y de la relevancia de incorporar el término desigualdad de género al estudio del fenómeno *techo de cristal*, la definición realizada con base en los autores citados anteriormente y la cual se propone para esta categoría es la siguiente:

Distinción que existe entre mujeres y hombres por diferentes factores a nivel social, cultural, político, económico e incluso psicológico, y que se dan por razones de género, los cuales provocan inequidades y un desfavorecimiento hacia uno de estos grupos (INMUJERES, 2007; Ascencios, 2018).

### **1.4.3 Cultura organizacional**

Este concepto hace referencia al conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los cuales proveen información implícita y/o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella, implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos (Alles, 2011).

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional es “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p. 346).

Dado que la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo óptimo de cualquier organización, es importante que las organizaciones inicien a modificar o a adoptar nuevas formas de trabajo, valores y actitudes que ayuden a promover no sólo la adaptación de los nuevos cambios tecnológicos, económicos y políticos,

sino también los sociales y culturales, como lo puede ser la equidad de género dentro de las organizaciones, y que así, se favorezca al aprovechamiento de talento tanto femenino como masculino por igual y no existan estas brechas de género.

Con base en los autores, se propone la siguiente definición de cultura organizacional para llevar a cabo esta investigación:

Conjunto de lineamientos, conductas, actitudes, ideas y valores que rigen y caracterizan la forma de trabajar y de pensar de una organización, los cuales están apegados a preservar la calidad, bienestar y equilibrio de la vida de los trabajadores (Alles, 2011; Chiavenato, 2011).

#### **1.4.4 Competencias laborales**

Para Martha Alles (2006), una competencia se refiere a la personalidad y comportamientos que tiene una persona y que le permiten tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Una competencia es un conjunto interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para poder ser efectiva en sus actividades diarias (Hellriegel & Slocum, 2009). Para Grados (2013) la competencia laboral se refiere a aquella cualidad de una persona que refleja la eficacia en su trabajo y que le agrega un valor propio.

La importancia de las competencias laborales en las organizaciones es primordial y fundamental ya que, a partir de ellas, podremos conocer si una persona puede ejercer de forma eficiente un puesto de trabajo. Se retoma este concepto debido a que, la justificación del no tener a mujeres directivas en algunas organizaciones se debe a que no están lo suficientemente preparadas, que su desempeño no es el óptimo, o incluso que no tienen competencias relacionadas a un líder, de ahí la relevancia de estudiar también esta dimensión.

La definición que se propone para este estudio, sobre competencias es la siguiente:

Conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias que le permiten a una persona desarrollarse eficientemente en su puesto de trabajo (Alles, 2006; Grados, 2013).

#### **1.4.5 Violencia laboral**

La OIT define la violencia laboral como toda aquella acción, incidente o comportamiento mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra durante su actividad profesional y que ocurre dentro de un plazo de tiempo razonable (Chapell & Di Martino, 2006).

Comúnmente, se asocia a la violencia con agresiones o acciones que dañen el físico de otras personas, sin embargo, no es la única forma en la que se puede ejercer violencia. En el ámbito laboral, la violencia incluye conductas verbales, físicas o sexuales, amenazantes, intimidatorias y abusivas (Cruz & Casique, 2019).

Con frecuencia, la violencia laboral se trata de la repetición de acciones que pueden verse como menores, pero que al paso del tiempo pueden llegar a ser graves, tales como el acoso sexual, la intimidación o acoso laboral (*mobbing*) (Milczarek, 2010 como se citó en Cruz & Casique, 2019).

Identificar los factores que propician la violencia, en específico hacia las mujeres, es un tanto complejo ya que como lo mencionan autores como Heise (2011, como se citó en Cruz & Casique, 2019), la violencia hacia las mujeres es una problemática multicausal, debido a que es imposible señalar una única causa y una sola consecuencia de ejercer violencia hacia ellas.

La violencia laboral se refiere a aquellos sucesos en los que el personal sufre de abusos, amenazas o ataques en su ambiente laboral y que pongan en peligro (directa o indirectamente) su seguridad, bienestar o su salud.<sup>9</sup>

La violencia laboral puede manifestarse de las siguientes formas:

---

<sup>9</sup> Definición adaptada de la Comisión Europea. En OIT, CIE, OMS e ISP (2002) Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud, Ginebra.

- Vertical: Esta violencia existe cuando las personas están en posición jerárquica diferente. Puede darse de forma ascendente (cuando una o varias personas en una posición jerárquica inferior dentro de la organización acosan a una persona que se encuentra en una posición superior), o descendente (cuando una persona en una posición jerárquica superior hostiga o acosa a una persona en una posición subordinada) (STPS, 2017).
- Horizontal: Se produce entre compañeras o compañeros de trabajo que se encuentran en una misma posición dentro de la estructura de la institución (STPS, 2017).
- Mixta/compleja: Se da cuando una o varias personas violentan a una o varias personas de su misma posición jerárquica (horizontal), sin embargo, cuando la jefa o el jefe tiene conocimiento de la situación, en lugar de intervenir, no adopta ninguna medida para solucionar la situación y, por el contrario, aumentan las acciones violentas en complicidad con la parte agresora (STPS, 2017).

La Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2015) en su Capítulo II; De la Violencia Laboral y Docente; Art. 11, define la violencia laboral como: “Negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, amenazas, intimidación, humillaciones, explotación, el impedimento a las mujeres de llevar a el periodo de lactancia previsto en la ley y todo tipo de discriminación por condiciones de género” (pp. 4).

Existen dos diferentes formas en las que alguien puede ejercer violencia en el ambiente laboral:

- El hostigamiento sexual: Se refiere al ejercicio de poder que se da en una relación de subordinación real entre la víctima y al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o psicológicas, relacionadas con una connotación sexual lasciva” (Ley

General de Acceso a las Mujeres A una Vida Libre de Violencia, 2015).

- El acoso sexual: Se refiere a la forma de violencia en la que, si bien no existe subordinación, hay un ejercicio de abuso de poder que conlleva a un estado de indefensión y riesgo para la víctima, independientemente de que se realice uno o varios eventos” (Ley General de Acceso a las Mujeres A una Vida Libre de Violencia, 2015).

Estas son acciones que vulneran a la vez varios derechos fundamentales: el derecho a la no discriminación por razón de sexo, el derecho a la intimidad, el derecho a la dignidad y, por supuesto, el derecho a la salud (STPS, 2017).

Es muy importante atender todas estas acciones de violencia que se puedan generar en las organizaciones ya que, la presencia de esta puede generar ambientes hostiles, afectando el respeto, la comunicación, el compromiso, el ambiente amigable y la satisfacción de la actividad laboral, que son factores que puntualizan una cultura de bienestar, con alta productividad y alto rendimiento, es decir, la violencia laboral va más allá de las relaciones interpersonales entre trabajadoras y trabajadores (Alves, 2000).

De aquí la importancia de retomar este concepto para identificar si tiene algo que ver con la causalidad del *techo de cristal* en las organizaciones, por eso, para fines de la investigación, se propone la siguiente definición retomada de algunos autores:

Conductas, abusos o amenazas ejercidos en el lugar de trabajo, en donde una persona busca dañar el bienestar y la salud física o psicológica de una mujer, lo cual impide su crecimiento y desarrollo profesional (Chapell & Di Martino, 2006; Ley General de Acceso a Las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2015; Cruz & Casique, 2019).

#### **1.4.6 Conciliación trabajo-familia**

En las últimas décadas la problemática sobre conciliación entre la vida familiar y laboral ha tenido un aumento de atención por parte de las ciencias sociales (Muñiz, 2019). Este interés ha tomado mayor relevancia en los últimos años, por el crecimiento de la participación femenina en el mercado laboral y por la inexistencia de políticas públicas de conciliación que le permitan a la mujer tener una inserción laboral extra-doméstica plena (Muñiz, 2019).

La conciliación trabajo-familia es una temática con creciente interés para las organizaciones laborales ya que, son ellos los que deben de gestionar y resolver con mayor eficiencia las dificultades y situaciones que los colaboradores pueden sufrir, esto con el fin de equilibrar las responsabilidades laborales con sus compromisos familiares y personales.

Dado a ese aumento en la participación de las mujeres al ámbito laboral, y el creciente interés que existe en las organizaciones por implementar políticas sobre conciliación trabajo-familia, se han hecho varias investigaciones y estudios que buscan indagar más sobre este tema.

Las investigaciones sobre conciliación de trabajo-familia examinan los impactos del conflicto entre los roles laborales y familiares de los trabajadores, en específico en mujeres, aunque recientemente los estudios intentan identificar los efectos positivos para los colaboradores de la organización, respecto de la transferencia de experiencias, habilidades o valores desde la esfera laboral a la familiar y viceversa (Pérez et al., 2015; Süb & Sayah, 2013, como se citó en Muñiz, 2019).

Abordar el equilibrio entre la vida familiar y laboral que tiene los hombres y las mujeres, significa hablar de la forma diferenciada en que distribuyen su tiempo. Mientras que para los hombres esa relación suele estar relacionada al trabajo y la jornada laboral a cambio de un salario, para las mujeres la relación tiene otras implicaciones porque no solo se trata de la jornada laboral, sino que también del

tiempo ocupado en las tareas de cuidado de hijos e hijas, así como del mantenimiento del hogar y familia (Torns, 2005 como se citó en Muñiz, 2019).

La incorporación de acciones que facilitan la conciliación trabajo-familia en las políticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones ha aumentado en los últimos años (Adame-Sánchez, et al., 2016, como se citó en Gaete, 2018), esto es, porque se ha demostrado que crear políticas sobre conciliación trabajo-familia, contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas en sus lugares de trabajo.

De acuerdo con Haar et al., (2014, como se citó en Gaete, 2018) la conciliación trabajo-familia se refiere a la impresión que tienen las personas de lo bien que equilibran su vida laboral y personal.

Existen tres principales constructos teóricos sobre la conciliación trabajo familia<sup>10</sup>:

- Conciliación trabajo-familia: Surge de las presiones simultáneas entre los dominios laborales y familiares de un individuo, haciendo incompatible la participación y el respeto de un rol con el otro.
- Interferencia entre trabajo familia: Describe el grado en que las demandas del trabajo (o la familia) de los trabajadores interfieren con sus responsabilidades familiares (o laborales).
- Repercusiones entre trabajo-familia: Emociones, actitudes, habilidades y comportamientos establecidos en el trabajo (o en el hogar) que los trabajadores llevan en su vida familiar (o laboral).

Smidt et al., (2017, como se citó en Gaete, 2018) analizaron la relevancia del género en las políticas de equilibrio trabajo-familia en una Institución Universitaria. Estos autores señalan que dicha problemática, afecta a todo el personal académico

---

<sup>10</sup> Nota: Definiciones tomadas de la adaptación de "How work-family research can finally have an impact in organizations" por E. Kossek et al., 2011, en Gaete, R (2018). Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 12(1), 81-100. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.615>

y especialmente es más desfavorable para las mujeres en su actividad de investigadoras ya que, al dedicarle mayor tiempo a las obligaciones familiares, se ven más afectadas en comparación a los hombres en dicha universidad.

Otro estudio que analiza la relevancia de la conciliación trabajo-familia desde la perspectiva de los directivos, es el desarrollado por Adame-Sánchez et al., (2016, como se citó en Gaete, 2018), quienes aplican una encuesta a 192 gerentes generales o gerentes de Recursos Humanos de pequeñas y medianas empresas en España, identificando como un factor determinante para implementar políticas de conciliación trabajo-familia, son los beneficios potenciales que las empresas puedan obtener en el mercado, siendo más atractivo para los Gerentes de Recursos Humanos la implementación de dichas políticas cuando estas impactan positivamente en el desempeño organizacional.

Asimismo, Ryan et al., (2015 como se citó en Gaete, 2018) estudiaron el conflicto trabajo-familia entre los administradores de los servicios de alimentación en universidades de Estados Unidos y detectaron que el conflicto y la ambigüedad de roles generaban problemas de conciliación, provocando así una alta tasa de rotación en ese tipo de puestos de trabajo.

También, Bolorizadeh et al., (2013, como se citó en Gaete, 2018) en su estudio sobre las mujeres que se desempeñan como entrenadoras de baloncesto y voleibol en Irán, establece que los conflictos que se generan por la falta de equilibrio entre el trabajo y la familia obligaban a las mujeres a dejar sus carreras como entrenadoras profesionales.

Los estudios previamente citados, señalan que el conflicto de la conciliación de trabajo-familia dentro de las organizaciones está bajo a una problemática de perspectiva de género, dado que el cuidado del hogar y de los hijos se ha relacionado como una obligación exclusiva de las mujeres ya que, dada la construcción social que se tiene y a partir de las diferencias biológicas, se adjudican roles y funciones predeterminadas para cada sexo.

La sociedad, es la que ha identificado y etiquetado a las mujeres como las principales encargadas de la maternidad, del cuidado de los hijos y la familia, de las actividades del hogar, entre otras (Ramírez, 2016). La discriminación ejercida sobre las mujeres en el ámbito laboral les exige un doble desempeño, a diferencia de los hombres, incluso llegan a sacrificar su vida personal con tal de cumplir con sus roles de empleada y ama de casa.

Poder modificar o cuestionar estos papeles tradicionales, que resultan incómodos e incluso dolorosos para las mujeres, ha sido complicado, porque las mujeres se sienten culpables por cumplir con lo que cultura y ellas mismas esperan de su rol, algunas de ellas logran entrar en el ámbito laboral, y algunas otras continúan desempeñando los roles que se les asignaron socialmente.

Dado este conflicto de la “doble jornada” que tienen las mujeres que son trabajadoras y madres, el estado se ha centrado en atender las necesidades que tienen las mujeres para conciliar la organización de trabajo dentro y fuera de su hogar, por lo que ha creado estas políticas públicas llamadas “políticas conciliatorias” las cuales pueden ser de tres tipos (INMUJERES, 2007):

- Conciliación secuencial: las cuales incluyen licencias laborales, promoción de jornada parcial y flexibilidad temporal y parcial de trabajo.
- Reorganización de las tareas dentro del ámbito doméstico: implican cambios culturales en la escuela, la familia y el mercado de trabajo.
- Conciliación por derivación: consiste en otorgar subsidios para adquirir servicios privados para el cuidado de los hijos, jornada ampliada del horario escolar, entre otras.

En América Latina, las medidas de conciliación que se han incorporado al ámbito organizacional están relacionados con las licencias de maternidad, prestaciones de Seguridad Social, regulación que prohíbe el despido durante el embarazo, y la provisión de guarderías, sin embargo, estas no son suficientes, es necesario crear nuevas políticas conciliatorias que se adapten a las necesidades

actuales que tienen las mujeres que son madres, para que puedan tener un buen equilibrio entre su vida personal y profesional (INMUJERES, 2007).

Por esta razón es que el tema de conciliación trabajo-familia, es una categoría que si bien no explica del todo por qué las mujeres no ocupan tantos puestos directivos, si nos da un acercamiento y una importancia para incorporarlo a esta investigación, por lo tanto, la definición propuesta para esta dimensión es la siguiente:

Equilibrio que se tiene entre la vida personal y profesional de las mujeres y que se da gracias a la existencia de protocolos de equidad de género y políticas que apoyan a las mujeres e incluyendo a las que son madres dentro de la organización, así mismo el apoyo dentro de la familia (Haar et al, 2014; Muñiz, 2019).

#### **1.4.7 Carga mental**

Un concepto que está íntimamente relacionado con el anterior, que muestra cómo a través de los años se han abierto más oportunidades de formación académica para las mujeres y que se da como consecuencia de la falta de equilibrio entre la vida profesional o personal de las mujeres, así como de la exigencia de tener que asumir el trabajo laboral como doméstico, lo que produce esta “doble presencia”, es decir, que, durante la jornada laboral de las mujeres, además de estar trabajando, están pensando y preocupándose por situaciones que tienen que ver con su ámbito familiar-doméstico (INMUJERES, 2007), es el de carga mental.

Sebastián y Del Hoyo (2002, como se citó en López et al., 2019) definen carga mental de trabajo al conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, es el nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo.

Para Fernández (2011, como se citó en López et al., 2019), la carga mental es la que “viene determinada por la cantidad de información que el trabajador debe tratar por unidad de tiempo” (p.27).

González et al., (2005, como se citó en López et al., 2019) refieren que la carga mental se hace presente cuando una persona debe de realizar una tarea en el ambiente laboral, responde cognoscitivamente para cumplir con estos requerimientos, pero esta actividad mental que está desarrollando el colaborador puede llegar a generar una serie de cambios en el organismo de él, cambios que, como se había visto con los factores psicosociales llegan a generar estrés, el cual influye negativamente en el desempeño del trabajador.

Sin embargo, dentro del ámbito doméstico, también existen tareas y actividades que producen una mayor sobrecarga y esfuerzo psicológico, la diferencia es que no suelen ser reconocidas de igual modo que en el ámbito laboral.

En el espacio familiar y doméstico, la responsabilidad recae en mayor medida en la mujer, considerándose una obligación, asumida, incluso, por ella misma, con los consiguientes costes para su salud y bienestar (Giménez, s/f).

Es por esta razón, que, para esta investigación, el concepto de carga mental no se toma como esta demanda cognitiva extra que ejercen las personas al realizar alguna actividad en su trabajo y que afecta su salud física o mental, sino, como el esfuerzo mental extra que hacen las mujeres cuando piensan situaciones, problemas o responsabilidades que tienen que ver con su vida personal (o familiar) al mismo tiempo que están realizando alguna actividad laboral (o viceversa).

Walzer (1996, como se citó en Murillo, s/f) describió el concepto de carga mental como aquel síndrome que viven las mujeres al sentirse abrumadas por el cúmulo de responsabilidades de su vida cotidiana.

Para Marañón (2018) la carga mental “es la creación de listas, la planificación, el recuerdo de detalles y todo el trabajo invisible que las personas realizan para organizar sus vidas y las vidas de las personas que dependen de

ellas” (pp. 7). Este esfuerzo extra, puede provocar un deterioro en la salud física y mental de las trabajadoras, provocando el aumento de sus niveles de estrés y ansiedad.

Es por esta razón, que incorporar este concepto en esta investigación es importante, ya que podría ser una posible causa del porqué las mujeres no están posicionadas en puestos de alta demanda, ya que, si bien, tienen muchas responsabilidades tanto familiares como laborales, el tener un puesto directivo, incrementa la carga laboral y, por lo tanto, estarían más alejadas de su hogar, lo que puede propiciar un incremento en sus pensamientos respecto a situaciones de su hogar y de su familia.

Después de leer a diferentes autores, el concepto de carga mental que se propone para esta investigación es el siguiente:

Esfuerzo mental extra que hacen las mujeres por pensar al mismo tiempo en varias situaciones que les preocupan, tanto de su vida profesional como personal, lo cual les generan afectaciones en su bienestar emocional y salud física y psicológica (Walzer, 1996; Marañón, 2018).

Así pues, las variables anteriormente mencionadas fueron seleccionadas para esta investigación con la finalidad de medirlas, dado que se tiene la hipótesis de que estas en conjunto, constituyen la existencia del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

*El peor enemigo de la creatividad es la falta de confianza en una misma.*

*Silvia Plath*

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dada la falta de instrumentos que miden el *techo de cristal* y la poca información existente con respecto a este tema, las organizaciones no conocen suficientemente bien el fenómeno y, por lo tanto, no cuentan con la información necesaria para detectarlo, prevenirlo y erradicarlo, por lo cual, este fenómeno sigue presentándose en las organizaciones.

Además, la falta de escalas psicométricas sobre este fenómeno propicia que el *techo de cristal* no se haga visible ni en las organizaciones, ni en la sociedad, provocando que todas las problemáticas, situaciones y acciones que ponen en desventaja a la mujer en el ámbito laboral, se pasen por alto y sigan provocando una brecha muy grande entre el desarrollo profesional de los hombres y las mujeres. Por esto, es primordial tener un instrumento capaz de medir aquellas variables que fungen como precursoras del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones, ya que, esto les permitirá a las organizaciones identificar si sus trabajadoras están siendo afectadas por este fenómeno, conocer la magnitud de sus afectaciones y a partir de esto, crear acciones en pro de la prevención o si es el caso la eliminación de todas aquellas posibles variables que causan la existencia del *techo de cristal* en sus organizaciones, con la finalidad de eliminar aquellas brechas laborales entre las mujeres y los hombres.

### **2.1.1 Justificación**

La importancia de estudiar este fenómeno parte de la carencia de instrumentos con propiedades psicométricas aceptables que midan al *techo de cristal*, no se tiene un sustento empírico que muestre cuáles son aquellas barreras que en conjunto imposibilitan que las mujeres pueden acceder a puestos directivos, ya que, si bien la literatura nos brinda hipótesis de las diversas causas (Burin, 1996; Ramos, et al. 2003; Meza, 2018; De Garay, 2013; Riquelme & García, 2008), durante el desarrollo del presente estudio, no habían publicados instrumentos que midieran el *techo de cristal* y que nos brindaran información confiable y válida sobre la causalidad de este fenómeno multifactorial.

De ahí, la necesidad de medir este fenómeno, debido a que no se cuenta con escalas psicométricas que nos hablen sobre cuales son aquellos problemas y situaciones que actualmente las mujeres viven en las organizaciones donde trabajan en cuanto a cuestiones de género.

Dicho lo anterior, el presente trabajo pretende cubrir esta necesidad social, organizacional y de género, con la creación y validación de la escala “barreras psicosociales invisibles en organizaciones mexicanas”, la cual tiene como objetivo determinar aquellas variables que en conjunto causan la existencia del fenómeno de *techo de cristal* en las organizaciones.

### **2.1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las variables psicosociales que construyen el fenómeno de *techo de cristal* en trabajadoras mexicanas?

### 2.1.3 Objetivos

#### *Objetivo general*

Validar una escala que mida el techo de cristal en mujeres trabajadoras mexicanas que resulte confiable y esté acorde a los parámetros estadísticos necesarios.

#### *Objetivos específicos*

1. Determinar dimensiones que engloben las posibles causalidades del fenómeno techo de cristal.
2. Explorar la estructura factorial de la escala que mide el *techo de cristal* en trabajadoras mexicanas.
3. Obtener una primera versión del instrumento que mida el fenómeno techo de cristal.

## **2.2. MÉTODO**

### **2.2.1 Tipo de estudio**

El alcance de esta investigación es de carácter exploratorio, debido a que la variable *techo de cristal* es un fenómeno relativamente poco estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) y psicométrico, porque la investigación tuvo como objetivo la validación de un instrumento que contara con los coeficientes de confiabilidad necesarios para poder medir las variables que propician la existencia del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones mexicanas.

### **2.2.2 Diseño**

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo transversal exploratorio, ya que el objetivo de la investigación fue conocer las variables propician la existencia del fenómeno *techo de cristal*, con la finalidad de tener un primer acercamiento al entendimiento de dicho constructo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

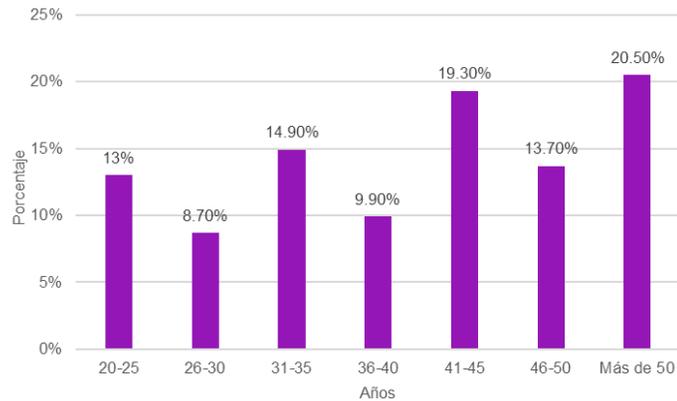
### **2.2.3 Muestra**

#### **2.2.3.1 Criterios de inclusión, exclusión y eliminación**

En la investigación participaron un total de 161 mujeres, quienes cumplieron con los criterios de inclusión, los cuales fueron: rango de edad de 20 a 60 años, que actualmente estuvieran laborando en modalidad híbrida o presencial (del sector público o privado), que tuvieran o no hijos y que vivieran dentro de la república mexicana. Dentro de los datos sociodemográficos solicitados, se obtuvieron los siguientes porcentajes:

**Figura 12**

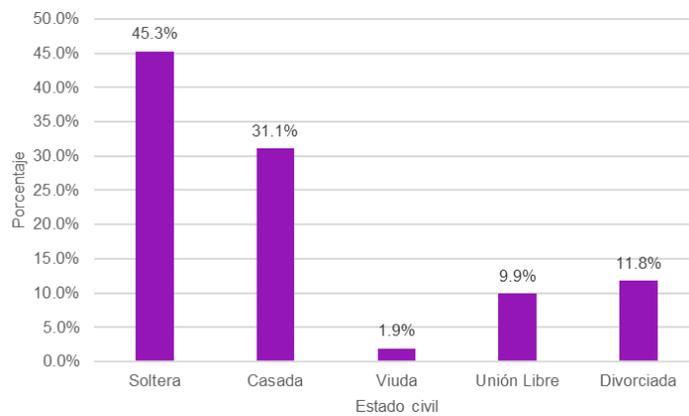
*Rango de edad*



*Nota:* El rango de edad de la muestra oscila entre los 20 y 55 años.

**Figura 13**

*Estado Civil*



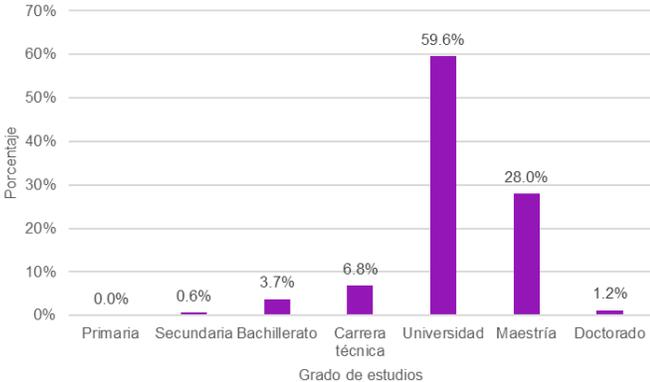
*Nota:* El estado civil con mayor porcentaje fue soltera, mientras que el de menor porcentaje fue viuda.

En cuanto al lugar de residencia, población total actualmente en la república mexicana, (estados como Ciudad de México, Estado de México, Morelos,

Querétaro, Colima, Guadalajara, Veracruz y Puebla) nombrados de acuerdo a la mayor cantidad de mujeres residentes en cada estado.

**Figura 14**

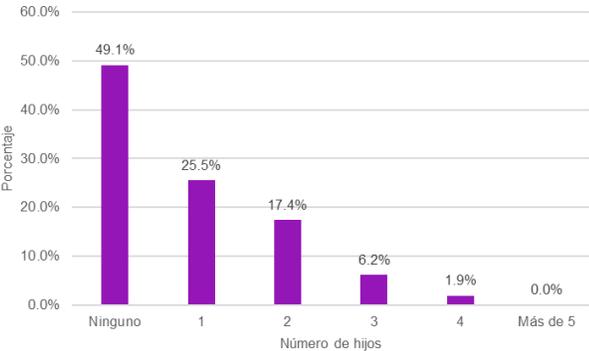
*Grado de estudios*



*Nota:* El máximo grado de estudios, cuenta con 59.6% de mujeres que cuentan con estudios universitarios.

**Figura 15**

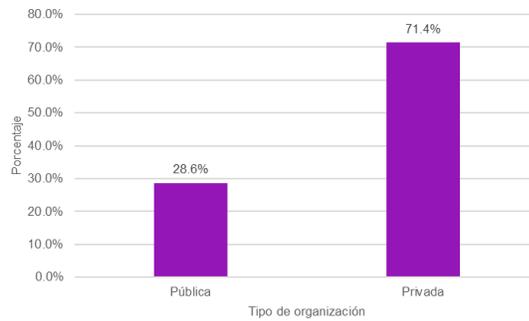
*Número de hijos*



*Nota:* Casi la mitad de nuestra población reporta no tener hijos.

**Figura 16**

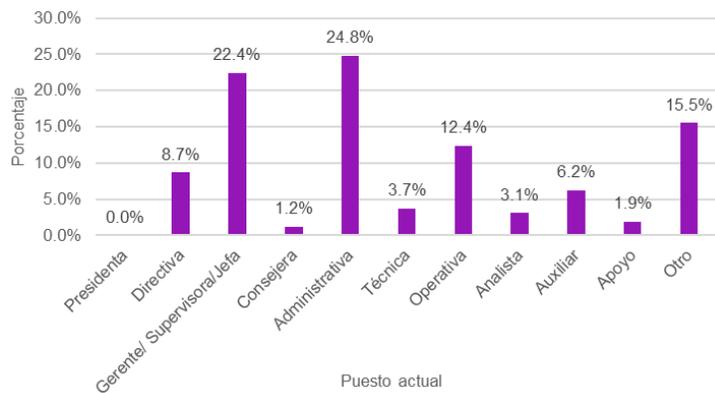
*Tipo de organización*



*Nota:* El 71.4% de las mujeres, reporta trabajar en una organización privada, mientras que el resto (28.6%) trabaja en una organización pública.

**Figura 17**

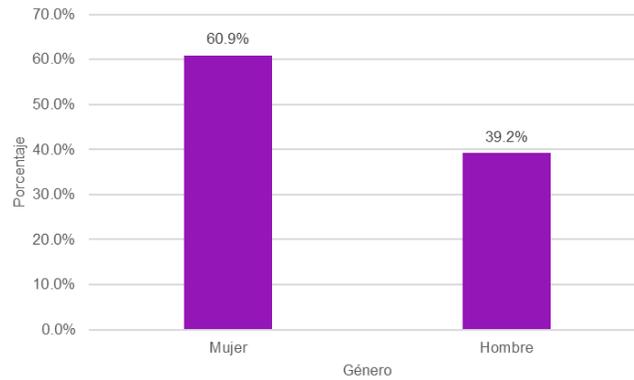
*Puesto actual*



*Nota:* Con respecto al puesto que tienen actualmente; el porcentaje más alto fue de 24.8% con el puesto de administrativa, mientras que ninguna mujer reporta tener el puesto de presidenta dentro de las organizaciones.

**Figura 18**

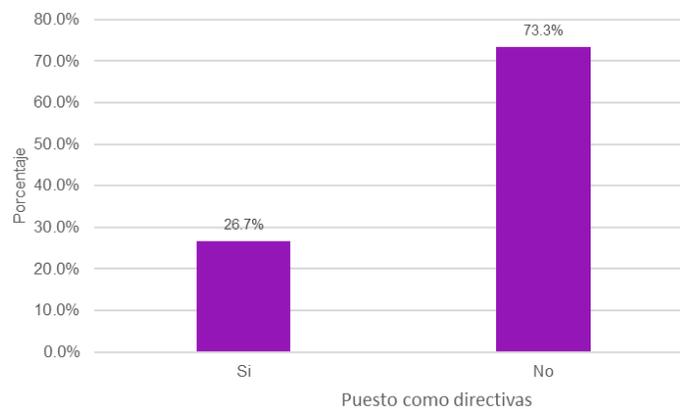
*Género del jefe directo*



*Nota:* Con la mayoría del porcentaje (60.9%) las mujeres reportan que actualmente su jefa directa es mujer, y el 39.1% reporta tener a un jefe hombre directo.

**Figura 19**

*Puesto como directivas*



*Nota:* Con el 73.3% ninguna mujer ha tenido un puesto directivo, en contra con el 26.7% de mujeres que reportan si lo han tenido.

## 2.2.4 Tipo de muestreo

El muestreo que se llevó a cabo para esta investigación fue no probabilístico, intencional.

## 2.2.5 Definiciones de las variables

### *Variables conceptuales*

- Discriminación salarial: Diferencia que existe entre el salario de una mujer y de un hombre, a pesar de que realizan las mismas actividades y responsabilidades laborales (perfil de puesto) y comparten la misma jornada laboral (McConnell, 2003; OIT, 2019).
- Desigualdad de género: Distinción que existe entre mujeres y hombres por diferentes factores a nivel social, cultural, político, económico e incluso psicológico, por razones de género, los cuales provocan inequidades y un desfavorecimiento (INMUJERES, 2007; Ascencios, 2018).
- Cultura organizacional: Conjunto de lineamientos, conductas, actitudes, ideas y valores que rigen y caracterizan la forma de trabajar y de pensar de una organización, los cuales están apegados a preservar la calidad, bienestar y equilibrio de la vida de los trabajadores (Alles, 2011; Chiavenato, 2011).
- Competencias: Conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias que le permiten a una persona desarrollarse eficientemente en su puesto de trabajo (Alles, 2006; Grados, 2013).
- Violencia laboral: Conductas, abusos o amenazas ejercidos en el lugar de trabajo, en donde una persona busca dañar el bienestar y la salud física o psicológica de una mujer, lo cual impide su crecimiento y desarrollo profesional (Chapell & Di Martino, 2006; Ley General de Acceso a Las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2015; Cruz & Casique, 2019).

- Conciliación trabajo-familia: Equilibrio que se tiene entre la vida personal y profesional de las mujeres y que se da gracias a la existencia de protocolos de equidad de género y políticas que apoyan a las mujeres e incluyendo a las que son madres dentro de la organización, así mismo el apoyo dentro de la familia (Haar et al, 2014; Muñiz, 2019).
- Carga mental: Esfuerzo mental extra que hacen las mujeres por pensar al mismo tiempo en varias situaciones que les preocupan, tanto de su vida profesional como personal, lo cual les generan afectaciones en su bienestar emocional y salud física y psicológica (Walzer, 1996; Marañón, 2018).

#### *Variables operacionales*

- Discriminación salarial: Esta variable se medirá a partir de las prestaciones económicas y salarios igualitarios que tienen las mujeres y los hombres con el mismo puesto de trabajo (Elaboración propia para el estudio).
- Desigualdad de género: Mediante comentarios y acciones realizadas por hombres o incluso mujeres, los cuales al estar basados en roles y estereotipos de género denigran, desmeritan, critican, e infravaloran el trabajo y estadía de las mujeres, se medirá esta variable (Elaboración propia para el estudio).
- Cultura organizacional: Valores, actitudes, ideología, derechos, proceso de reclutamiento, contratación, oportunidades, permisos, flexibilidad de horarios y políticas de equidad de género que la organización tiene será medida esta variable (Elaboración propia para el estudio).
- Competencias: A través de la forma de trabajar, resultados, buen desempeño, logros, crecimiento profesional que reportan las mujeres será medida la variable (Elaboración propia para el estudio).

- **Violencia laboral:** Mediante las siguientes acciones, será medida esta variable; insultos, insinuaciones, burlas, menosprecio, contacto físico violento o sin consentimiento, malos tratos ejercidos en contra de la mujer (Elaboración propia para el estudio).
- **Conciliación trabajo-familia:** Protocolos de equidad de género, programas de bienestar, jornadas laborales, flexibilidad de horarios, permisos, licencia de maternidad, equidad en las responsabilidades de las mujeres, carga de trabajo, hijos, obligaciones del hogar, todas estas serán tomadas en cuenta para medir la variable (Elaboración propia para el estudio).
- **Carga mental:** Para medir esta variable se necesita conocer el cansancio, fatiga, agotamiento, desgaste físico y mental, estrés, presión, sentimiento de culpa, adaptación de nuevos comportamientos que viven las mujeres que trabajan y que tiene una familia (Elaboración propia para el estudio).

### **2.2.6 Procedimiento**

Se realizó una revisión teórica acerca de la variable *techo de cristal*, con la finalidad de conocer el constructo desde la perspectiva de los autores principales, conocer sus causas, determinar si hay otras variables que se relacionan a esta. Posteriormente se hizo la selección de las categorías que de acuerdo con la literatura se esperaba fungieran como predictoras del fenómeno *techo de cristal*. (Burin, 1996; Ramos et al, 2003; Meza 2018; De Garay, 2013).

A su vez, se realizó una revisión sobre cada una de ellas, en diferentes documentos, esto con la finalidad de realizar las definiciones conceptuales y las definiciones operacionales de cada dimensión. Se procedió a redactar los enunciados de los reactivos correspondientes de cada una de las dimensiones.

Se realizó la construcción de un banco de reactivos diseñados desde la teoría para cada una de las dimensiones que se hipotetizaban medían al *techo de cristal*, después de revisiones realizadas, se delimitaron aquellos reactivos que formarían parte del piloto de la escala.

Se construyó un Formulario de Google con un total de 7 dimensiones y 109 reactivos (Discriminación salarial: 6 reactivos; Desigualdad de género: 11 reactivos; Cultura organizacional: 10 reactivos; Competencias Laborales: 14 reactivos; Violencia laboral: 13 reactivos; Conciliación trabajo-familia: 17 reactivos y Carga mental: 16 reactivos; 10 preguntas dicotómicas y 12 preguntas relacionadas a datos sociodemográficos) y con una escala Likert que contenía 5 opciones de respuesta, con parámetros que iban de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

La liga del instrumento fue compartida en diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp), seguido de un mensaje en donde se colocaban cuáles eran los requisitos para que pudieran participar en la aplicación del instrumento (*Anexo 1*). En la primera página del cuestionario, se colocó un consentimiento informado, en donde se mencionó que la información brindada sería totalmente anónima y confidencial, con usos estrictamente académicos. De igual manera, se pidió su autorización para formar parte de esta investigación. *Anexo 2*.

Se construyó una base de datos en el programa IBM SPSS Statistics versión 22, en donde se importaron todas las respuestas obtenidas del instrumento para poder llevar a cabo los análisis estadísticos correspondientes.

### **2.2.7 Análisis estadísticos de los datos**

El análisis estadístico llevado cabo en esta investigación, fue el Análisis Factorial Exploratorio, dado que al ser un fenómeno poco estudiado y al no tener instrumentos previos que midieran dicha variable, se necesitaba explorar como se comportaba el fenómeno por sí sólo y a partir de las dimensiones propuestas, con la finalidad de tener un primer acercamiento de cuáles pueden ser estas variables

que en conjunto propician la existencia el fenómeno techo de cristal en las organizaciones.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS

### *Análisis Factorial Exploratorio*

*Descriptivos:* Una vez que se tuvo la base de datos en el programa SPSS, se prosiguió a hacer el primer análisis estadístico, el cual fue la obtención de los descriptivos de la escala, esto mediante las medidas de tendencia central, los histogramas de cada reactivo y las tablas de frecuencias, esto con la finalidad de analizar los datos obtenidos y conocer cómo se comportaban los reactivos por sí solos. Como resultado se obtuvieron que la mayoría de los reactivos tenían un sesgo, sin embargo, se prosiguieron con los demás análisis debido a que, al ser un fenómeno poco estudiado y complejo, se buscaba seguir explorando cómo se comportaba el fenómeno (ANEXO 3).

*Análisis de discriminación de reactivos:* Posteriormente de realizar los análisis descriptivos de los datos, y de realizar la clasificación de los percentiles altos y bajos (tomando como referencia los bajos de 25 y los altos de 75 a 100), se calculó una prueba t para muestras independientes, con el propósito determinar si el reactivo estaba discriminando o no (ANEXO 4).

*Análisis Factorial:* Se realizó el Análisis Factorial de la matriz del instrumento, en dónde se utilizó el método de componentes principales con rotación oblicua, con la finalidad de obtener la Prueba KMO, Barlett, las comunidades del instrumento, su varianza total explicada, la matriz de componentes rotados y la matriz de transformación de componentes y de esta forma a través del análisis factorial tener un primer modelo del instrumento. El primer puntaje obtenido para de la prueba de KMO fue de .807, lo que de inicio mostró que el modelo tenía un índice apropiado, por lo cual se prosiguió con la segunda parte del análisis factorial. Después, se realizó la prueba de esfericidad de Barlett, donde también se obtuvieron resultados favorables, dado que esta fue de .000. En cuanto al porcentaje de la varianza total explicada, se tuvo un puntaje de 72.44.

Posteriormente, en la matriz de componentes rotados se ejemplificaron que reactivos pertenecían a las diferentes dimensiones, sin embargo, en el primer

análisis realizado se obtuvieron que, de los 87 reactivos, 21 estaban puntuando en 2 dimensiones diferentes, y 7 no puntuaban en ninguna categoría, aunado de que algunos de estos reactivos puntuaban de manera negativa, por lo cual, estos 28 reactivos se eliminaron y se volvió a correr el análisis factorial. Este último paso se repitió 7 veces más, esto con la finalidad de no tener reactivos repetidos en 2 o más dimensiones y que todos los reactivos puntuaran en por lo menos 1 dimensión, quedando la versión final del instrumento con un puntaje de KMO de .807, la esfericidad de Barlett de igual manera con .000 y con una varianza total explicada de 65.8 (tabla 5). Por último, en la tabla 6 se muestra el último modelo que se obtuvo de este análisis, contando con un total de 39 reactivos distribuidos en posibles 11 dimensiones (ANEXO 5).

**Tabla 5**

*Última obtención de la Prueba KMO, Barlett y Varianza total explicada del instrumento “Barreras psicosociales invisibles en organizaciones mexicanas”*

KMO	.807
Barlett	3153.50
GI	903
Sig.	.000
VTE	65.68

*Nota:* Elaboración propia

## DISCUSIÓN

*Cuanto trataron de callarme, grité.*

*Teresa Wilms Mont*

El primer modelo obtenido de la escala “Barreras psicosociales invisibles en las organizaciones mexicanas”, demuestra que existen coincidencias entre la teoría previamente citada, y las primeras posibles dimensiones obtenidas a partir de los análisis estadísticos llevados a cabo en esta investigación.

En este primer análisis estadístico realizado, se obtuvieron 11 posibles dimensiones que englobaban aquellas causas que pueden propiciar la existencia del fenómeno techo de cristal en las organizaciones y con estos primeros resultados obtenidos podemos argumentar que si existe una relación con lo citado anteriormente.

El nombre propuesto para la primera dimensión es *desempeño laboral*, dado que esta coincide con lo propuesto previamente citado en la literatura acerca de las competencias laborales, sin embargo, se propone cambiar el nombre dado que los reactivos obtenidos tienen una mayor relación al concepto de desempeño laboral, el cual se refiere a aquellas acciones visibles que realiza una persona para alcanzar una meta en específico, que en este caso es el ser la ser líder de la organización, en cambio el concepto de competencias laborales se alude al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que hacen a una persona eficiente en su puesto de trabajo, lo cual muestra que este concepto está enfocado a un desempeño bueno en general y no al cumplimiento de una meta en específico. Berbel (2014), relata que las mujeres cuentan con características relacionadas al tipo de liderazgo que ejercen y el cual, es igual de efectivo que el liderazgo que ejercen los hombres, es decir, según esta autora, las mujeres ejercen un liderazgo transformacional, el cual está relacionado con un trabajo cooperativo, un interés

centrado en las personas, la motivación por llegar más allá de las metas personales, la autoconfianza, la resiliencia, la comprensión, innovación, entre otras, mismas conductas que se ven reflejados en los reactivos de esta dimensión, lo que demuestran que las mujeres se califican a sí mismas capaces de realizar acciones que son necesarias para ser líderes y conducir a un grupo de personas, concluyendo de esta manera, que si las mujeres no tienen un puesto de liderazgo en las organizaciones, no necesariamente se debe a que tengan un deficiente desempeño laboral, o a que no se creen capaces de realizar acciones propias de una líder, sino a que en las organizaciones se tiene una preferencia hacia el liderazgo masculino, dado que este tipo de liderazgo conlleva acciones que han sido bien vistas a lo largo del tiempo por la sociedad.

La dimensión dos, aborda aspectos relacionados a acciones que denigran y violentan a las mujeres sólo por el hecho de su género y de estar inmersas en el mundo laboral, lo que demuestra lo contrario de lo previamente citado por Martín (2021) ya que, en la actualidad el hecho de ser mujer y de desarrollarse dentro del ámbito laboral si sigue siendo un obstáculo para que las mujeres puedan desarrollarse de una manera óptima, equitativa y sin sesgos en sus actividades laborales diarias, por la cual se propone denominar a esta dimensión como *discriminación laboral*.

La tercera dimensión propuesta como *agotamiento mental* incluye reactivos enfocados en medir cómo el cansancio mental que tienen las mujeres, puede ser un fuerte indicador de que cometan errores en sus actividades laborales, que no tengan suficiente energía para poder concentrarse y que incluso sea un factor determinante para que renuncien a su trabajo, dado por el cúmulo de responsabilidades que tiene en su vida cotidiana (Walzer, 1996, como se citó en Murillo, s/f).

Así mismo, tanto en la literatura, como en el instrumento se vio reflejada la variable de violencia laboral, ya que como lo menciona Heise (2011, como se citó en Cruz & Casique, 2019), la violencia hacia las mujeres es una problemática multicausal y es imposible señalar una única causa y una sola consecuencia de

ejercer violencia hacia las mujeres. En el instrumento, esta violencia se vio reflejada como *acoso laboral-mobbing* ya que se detectaron comportamientos relacionados a la violencia psicológica sistemática en el ámbito laboral, y los cuales no tienen que ver con el desempeño de las mujeres, sino con su género, con la intención de que las mujeres abandonen su puesto de trabajo.

Adame-Sánchez et al. (2016, como se citó en Gaete, 2018), hablan sobre que en los últimos años la importancia de incorporar acciones que facilitan el equilibrio entre la vida personal y profesional ha aumentado, y esto se debe a que se ha demostrado que crear políticas sobre conciliación trabajo-familia, contribuyen a mejorar la calidad de vida de las mujeres en sus lugares de trabajo, mostrando así que si no hay una incorporación de políticas sobre conciliación en las organizaciones, las mujeres trabajadoras se verían más afectadas en su desarrollo profesional, dado que son las que mayor dedicación y tiempo le brindan a las obligaciones familiares, dejando a un lado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, lo cual se ve sostenido en los reactivos de la dimensión cinco, por lo cual, el nombre propuesto para esta dimensión es *conciliación trabajo-familia*.

La sexta dimensión obtenida, incluye reactivos enfocados en medir cómo los pensamientos recurrentes, preocupaciones y el cúmulo de responsabilidades que tienen en su hogar, afecta el rendimiento profesional de las mujeres, así como su entorno personal, mostrando así que la *carga mental* es un posible factor de la existencia del techo de cristal (Marañón, 2018).

El nombre propuesto para la séptima dimensión es *equidad de género* dado que existen reactivos enfocados en la existencia, el impacto y la importancia de que en las organizaciones donde trabajan las mujeres, se promueva un trato equitativo entre los colaboradores, esto a través de políticas y protocolos que la organización tenga y se difundan a través de toda la organización, confirmando de esta forma lo que Balderas (2019) habla sobre la búsqueda de la justicia para todas las personas, y así mejorar la calidad de vida de todas y todos.

Por un lado, Ramos et al., (2003) habla sobre aquellas barreras relacionadas al rol reproductivo que viven las mujeres y que, dadas las responsabilidades que tienen en el hogar, así como ser el principal sostén de la casa, no tener redes de apoyo para el cuidado de los hijos y carecer de un apoyo familiar para su desarrollo laboral, son algunos de los impedimentos que tienen para poder tener un puesto de mayor responsabilidad en las organizaciones, lo cual, valida la existencia de la dimensión *rol familiar*, la cual especifica que el tener hijos de corta edad y carecer de un apoyo familiar, hoy en día sigue siendo un impedimento a para que las mujeres acepten un trabajo de mayor responsabilidades las organizaciones.

La novena dimensión obtenida, se propone nombrarla *cansancio físico*, dado que en esta se ve reflejado cómo las mujeres se llegan a sentir más cansadas en comparación que a los hombres, dado que la responsabilidad recae en mayor medida en la mujer, considerándose una obligación, asumida, incluso, por ella mismas, propiciando así una afectación no sólo a su salud mental, sino también su salud física, tal y cómo lo menciona Giménez (s/f).

Villavicencio-Ayub (2022) habla sobre el escaso crecimiento y desarrollo laboral que viven las mujeres al interior de las organizaciones donde trabajan, lo cual, se ve reflejado en la dimensión diez *crecimiento profesional*, en donde existen reactivos enfocados a las pocas oportunidades de crecimiento laboral que sufren las mujeres y lo que justifica la escasa existencia de mujeres en puestos de poder.

Por último, la dimensión once *desarrollo profesional*, trata de medir cómo las mujeres a pesar de tener muchos obstáculos para crecer dentro de las organizaciones, buscan superarse y de demostrar que tienen los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para poder generar carrera profesional dentro de la organización donde laboran y así alcanzar puestos de liderazgo.

De modo general, estas once dimensiones muestran como la variable *techo de cristal* es un fenómeno multifactorial y que su existencia no sólo de debe a una variable, sino a la interacción de diferentes variables que tienen que ver con cuestiones de género, tal y como lo mencionó Villavicencio-Ayub (2022), siendo el

*techo de cristal* una metáfora que alude a diferentes barreras invisibles que representan un límite de crecimiento y desarrollo laboral hacia las mujeres, lo que apoya la posible existencia de 11 diferentes dimensiones presentes en el instrumento.

Después de este primer análisis estadístico realizado, se concluye que se obtuvo un buen primer acercamiento a una propuesta de instrumento que busca medir aquellas variables que son predictoras del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones, dado que al ser un fenómeno tan complejo y multicausal, se debe de realizar la segunda parte del análisis, el cual es el análisis factorial confirmatorio, con la finalidad de validar la estructura factorial del instrumento, así como confirmarla y de esta forma conocer cuáles son las dimensiones que si miden y son predictoras del fenómeno *techo de cristal* en las organizaciones.

Estas primeras dimensiones obtenidas en el instrumento reflejan los problemas y situaciones que las mujeres viven a diario en sus trabajos y que están en función de su género, mostrando así que en la actualidad siguen teniendo obstáculos de diferentes tipos para poder tener puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones. Si bien, el fenómeno *techo de cristal* se da internamente en las organizaciones, las variables que lo propician no son exclusivas del ámbito laboral, más bien éstas surgen a partir de la cultura, sociedad, sistema y educación en que México se ha desarrollado a lo largo de la historia y ha promovido a lo largo de diferentes generaciones.

Dicho esto, estas primeras dimensiones obtenidas reflejan el impacto de la ideología -mayormente androcéntrica- que México tiene hacia las mujeres, su vida, metas y desarrollo tanto personal como profesional, mostrando así que un primer impedimento para tener un éxito laboral, es el ser mujer, debido a que este género trae consigo un cúmulo de roles, estereotipos, limitantes y obstáculos con los que las mujeres deben vivir a diario y con los que se deben de enfrentar y erradicar de su vida ellas mismas, si lo que quieren es cumplir con sus metas profesionales.

Roles predeterminados por la cultura y sociedad mexicana hacia las mujeres es que deben de ser las principales encargadas del hogar y de la familia, lo cual, desde un principio las está limitando a ejercer sólo labores domésticos, dejándolas fuera del ejercicio profesional, y creando una brecha de género en comparación con los hombres, ya que el rol de ellos socialmente aceptado es que sean el principal sostén económico de la familia, reflejando así que en México no existen la misma igualdad de oportunidades en cuanto al desarrollo profesional de las personas, ya que este está determinado por razones de género.

Dadas las desigualdades de oportunidades que vivimos las mujeres en comparación a los hombres, es que vivimos más discriminación que ellos en cuestión de género, dado que al no promovernos desde edades tempranas una idea de empoderamiento o incluso de aspiración profesional, debido a que los ejemplos de representación femenina que existen en la sociedad son pocos, es que las mujeres invisibilizamos y pasamos por alto conductas y comportamientos que nos violentan, que nos apartan de cumplir nuestras metas y que nos dejan a un lado lo que queremos lograr, promoviendo así, que la sociedad siga ejerciendo acciones machistas y violentas en contra de las mujeres, y que nosotras lo sigamos permitiendo, porque es lo que la sociedad y cultura mexicana ha preconcebido de nosotras, que seamos débiles, sin autoridad, sin valor y sin tener la oportunidad de frenar acciones que nos afectan y que limitan que nuestro desarrollo sea como nosotras lo queremos.

La importancia de crear y validar un instrumento que abordara al fenómeno *techo de cristal*, radica en que se busca que las mujeres se den cuenta y concienticen lo que viven a diario, no sólo en el ámbito laboral sino en todas las esferas de su vida, les permitirá enfrentar esas situaciones o problemas, con la finalidad de cumplir con las metas personales y profesionales que tengan; lo que va desde romper con estereotipos y roles de género que la sociedad les ha impuesto, identificar y frenar acciones machistas que buscan crear desigualdades de género o incluso discriminarlas sólo por ser mujeres, tanto en el ámbito personal como profesional, reconocer que tienen el mismo derecho que los hombres de

poder tener una carrera laboral exitosa sin tener remordimiento por no cumplir con su rol establecido en el hogar, saber que tienen el mismo derecho de descansar y que no son las únicas responsables del cuidado de los hijos, de hacer valer y demostrar las capacidades y aptitudes con las que cuentan de forma libre y con seguridad dentro del entorno laboral, sin miedo a que se les señale y que minimice porque no las crean capaces o dignas de estar ahí, y sobre todo, comprender que no por ser mujer deben delimitarse a lo que la sociedad espera de ellas, sino que, ellas pueden hacer lo que deseen, aun sabiendo que tendrán algunas limitantes en su camino, pero, que la diferencia radique en que ya saben cuáles son y que no son culpables ellas, sino la cultura e ideología que la sociedad ha creado en contra del género femenino.

En resumen, el fenómeno *techo de cristal* es una variable compleja, debido a que su existencia depende no sólo de una variable, sino de la interacción diferentes variables, -y las cuales no todas nacen en el ámbito laboral, sino que nacen desde la cultura y sociedad y están presentes a lo largo de la vida de las mujeres-, lo que determina a la variable *techo de cristal* como un fenómeno multifactorial, es decir, su existencia dentro de las organizaciones se debe a diferentes problemas que existen en la sociedad por cuestiones de género, y que afectan más allá de la esfera personal de las mujeres, teniendo consecuencias en la vida profesional de ellas, lo que hace que se impida un desarrollo y crecimiento, sano, óptimo y equitativo de las mujeres dentro de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

*No deseo que las mujeres tengan más poder sobre los hombres,  
sino que tengan más poder sobre ellas mismas.*

*Mary Shelley*

A pesar de que las mujeres a lo largo de los últimos años se han incursionado y enfocado cada vez en tener una mejor preparación académica y han dejado a un lado su vida privada dedicada a las tareas del hogar y han tratado de visibilizar aquellas problemáticas que viven a diario tanto en el ámbito personal como laboral, no ha sido suficiente, dado que las mujeres siguen viviendo diversas situaciones que las ponen en desventaja en comparación a los hombres. Hablando del contexto laboral, hace falta que las organizaciones comprendan todas aquellas acciones, situaciones o contextos que generan violencia, discriminación y que ponen en desventaja el desarrollo profesional de las mujeres y que además de propiciar pocos espacios laborales donde las mujeres pueden incorporarse, tener un trato equitativo y puedan hacer una carrera profesional, se siga teniendo una preferencia hacia un liderazgo ejercido sólo por hombres, fomentando de esta manera que las organizaciones continúen discriminando a las mujeres por razones de género y se siga teniendo una fuga de talento, dado que como se mostró en esta investigación, no existe un fundamento teórico que justifique que las mujeres no tienen el potencial o las competencias necesarias para ocupar un puesto de liderazgo en las organizaciones. La falta de políticas, acciones y estrategias que buscan erradicar el trato discriminatorio ejercido hacia las mujeres en el contexto laboral, se debe a la poca información sobre aquellas variables que promueven la existencia del fenómeno techo de cristal, las cuales propician que en las organizaciones no se puedan abordar ni erradicar estos problemas, dado el poco conocimiento que se tiene sobre ellas.

De ahí, la importancia de abordar en las organizaciones este fenómeno, ya que el seguir investigando y ampliando la información respecto al *techo de cristal*, permitirá que tanto los estudiantes, investigadores e incluso los colaboradores conozcan mejor al fenómeno y esto les permitirá detectar que está pasando en sus organizaciones, al igual que saber y detectar cuales son las barreras que están ejerciendo algún tipo de violencia, discriminación o inequidad y que están perjudicando la carrera laboral de las mujeres, y a partir de eso elaborar e implementar planes de acción que eliminen y/o prevengan comportamientos o actitudes que pongan en desventaja a las mujeres. Además, con esta investigación se busca reflejar como los problemas sociales en cuestión de género que existen en México, afectan todas las esferas de la vida de las mujeres, y de esto forma concientizar a la sociedad de que aún existen problemas de género y los cuales afectan más de lo que se piensa a las mujeres en su desarrollo profesional, y que, aunque se han tenido avances en cuanto a erradicar comportamientos en contra del desarrollo profesional de las mujeres, desde la incorporación de políticas en cuestión de igualdad de género, aunado de un aumento en la incorporación femenina al ámbito laboral, esto aún no es suficiente y se tiene un largo camino que seguir para alcanzar no sólo un trato equitativo y sin discriminación para las mujeres en las organizaciones, sino también, para tener una mayor de representación directiva femenina en México.

Finalizando, se propone ver al fenómeno *techo de cristal* como una variable multifactorial, ya que como se probó en la investigación, la existencia de este fenómeno no depende de una sola variable, sino de existencia de varias, lo que hace que el fenómeno sea complejo y difícil de poder detectar, sin embargo, se espera que con el seguimiento a esta investigación y el incremento de otras investigaciones sobre el tema, se empiecen a hacer acercamientos en cuanto a la detección de problemas de género en las organizaciones. Además, se hizo un nuevo planteamiento sobre este fenómeno, ya que si bien se comprobó que lo que decían los autores sobre algunas variables predictoras era cierto, así como también surgieron otras variables que antes no se habían mencionado, dado que actualmente las mujeres no las percibían como causantes del fenómeno, por lo

cual, este nuevo planteamiento busca concientizar tanto a la sociedad como a las organizaciones de la existencia de aquellas variables que hoy en día si funcionan como causantes del fenómeno y que directamente afectan el desarrollo de las mujeres dentro de las organizaciones, esto con la finalidad de que al detectarlas, se creen planes estratégicos que busquen analizarlas, prevenirlas y eliminarlas, con el objetivo que las mujeres desarrollen lo mejor posible dentro de las organizaciones donde laboran.

El presente estudio tuvo como principal limitación que la muestra usada para el análisis factorial exploratorio del instrumento fue pequeña, dado que el acceso a esta población fue limitado dada la temporalidad en la que se recabaron las respuestas, debido a que por la pandemia de COVID-19 estábamos en confinamiento y la única vía de difusión del instrumento fue por redes sociales, obteniendo las respuestas vía remota, lo que acotó el medio de comunicación para tener una muestra más grande.

Algunas de las sugerencias que se proponen para investigaciones futuras sobre este constructo es realizar una segunda aplicación de la propuesta realizada de este instrumento con una muestra más grande, con la finalidad de validar la estructura factorial del instrumento y conocer cuál es la situación actual que viven las mujeres en las organizaciones mexicanas y reconocer que variable psicosocial entra más en juego para que se propicie el *techo de cristal* en las organizaciones. Así como retomar los datos sociodemográficos de las mujeres, para determinar si alguno de estos funge también como variable predictora del fenómeno *techo de cristal*. La sugerencia más relevante e importante que propongo es que se realicen más investigaciones sobre esta variable, ya que si bien existe información al respecto, ésta es muy poca y por lo tanto no se tienen las bases necesarias para darle la relevancia suficiente para poder conocer tema, determinar cómo abordarlo a nivel profesional y lo más importante, crear políticas y acciones en pro de erradicar conductas o comportamientos que promuevan la existencia de brechas o inequidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Sugiero que, en la realización de estas investigaciones, se utilice el instrumento propuesto en esta

investigación, ya que éste se creó a partir de la percepción que tienen las mujeres sobre las situaciones, problemas y anécdotas que viven en su día a día en su ámbito laboral, lo cual, retoma la importancia de visibilizar los problemas que viven las mujeres trabajadoras en su lugar de trabajo y que les impiden poder tomar puestos directivos. El utilizar este instrumento les permitirá a las organizaciones detectar, comprender y saber cómo abordar las posibles problemáticas existentes que viven sus trabajadoras en las organizaciones, esto con la finalidad de eliminar todas aquellas conductas que promuevan un trato discriminatorio hacia las mujeres, que originen un estancamiento en su carrera profesional, o que propicien afectaciones en el desempeño laboral de las mujeres, una vez detectadas estas problemáticas, las organizaciones podrán contar con información suficiente para poder crear estrategias para crear culturas organizacionales basadas en equidad de género, lo que garantizaría el aprovechamiento de todo su talento humano, sin distinción de género.

La mayor aportación generada en esta investigación fue el visibilizar algunas de las problemáticas y situaciones que viven en la actualidad las mujeres mexicanas en el contexto laboral, que hoy en día siguen siendo discriminadas simplemente por su género, que siguen viviendo diferentes tipos de violencia que las ponen en desventaja en el mundo laboral en comparación a los hombres, que se sigue dudando sobre sus habilidades, conocimientos y capacidades que tienen para poder ejercer un puesto de liderazgo en las organizaciones y que se siguen teniendo prejuicios, estereotipos y sesgos hacia su desarrollo laboral. Se espera que, con esta aportación, las organizaciones le den la importancia y relevancia necesaria para adentrarse a estos temas de género en las organizaciones y que puedan realizar las investigaciones necesarias para crear espacios laborales y planes de carrera equitativos, sin discriminación y enfocados en el potencial y talento humano de todas las personas sin importar su género.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica, México.  
[https://www.academia.edu/40492931/LIBRO\\_Martha\\_Alles\\_Seleccion\\_por\\_Competicencias](https://www.academia.edu/40492931/LIBRO_Martha_Alles_Seleccion_por_Competicencias)
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos*. Ediciones Granica, México.  
[https://books.google.com.mx/books?id=nKnL2ne1QaEC&pg=PA5&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=nKnL2ne1QaEC&pg=PA5&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Alves, J., (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9 (12), 123-133.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2147>
- Anuario Estadístico de Educación Superior [ANUIES]. (2019). *Ciclo escolar 2019-2020*. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Ardanche, M. y Celiberti, L. (2011). *Entre el techo de cristal y el piso pegajoso. El trabajo como herramienta de inclusión en el Uruguay de 2011*. Montevideo: Cotidiano Mujeres. <https://mydokument.com/entre-el-techo-de-cristal-y-el-piso-pegajoso.html>
- Área Humana: investigación, innovación y experiencia en psicología. (s/f). Giménez, M. La carga mental femenina o el “síndrome de la mujer agotada”. Aspectos psicológicos de la carga mental en el ámbito familiar y doméstico. <https://www.areahumana.es/carga-mental/#Carga-Mental-Perspectiva-de-gnero-y-Salud-Psicologica>
- Ascencios. (2018). Glosario de términos relacionados al enfoque de igualdad de género. Recopilación de “Save the children”. <https://www.refworld.org.es/pdfid/5af1c8114.pdf>
- Aylen, L. (2021). Ejercicio del periodismo y desigualdades de género. Estudio de caso de periodistas organizadas de la ciudad de Olavarría. *Questión*,

*Periodismo/comunicación*, 3 (69), 1-9.  
<https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/6865/6032>

Balderas, L. (2019). La función de la educación para promover la equidad de género. [Tesis de Licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Psicología, UNAM]. eTESIUNAM.  
<http://132.248.9.195/ptd2019/febrero/0785307/Index.html>

Bautista, H. (2021). Creencias sobre los roles de género y estigma percibido por abortar en mujeres que han interrumpido un embarazo. [Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM]. eTESIUNAM.  
<http://132.248.9.195/ptd2021/abril/0810552/Index.html>

Berbel, S. (2014). *Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal*. (2.<sup>a</sup> ed).  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4183910>

Briñón, M. (2007). *Una visión e género es de justifica*. Estudio botero.  
<https://www.scribd.com/document/2561540/una-vision-de-genero-esp>

Bucheli, M y Sanroman, S. (2004). Salarios femeninos en el Uruguay: ¿existe un techo de cristal? Documento de Trabajo / FCS-DE; 5/04. UR. FCS-DE.  
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/1996/1/DT%20E%202004-05.pdf>

Burin, M. (1996). *Género y Psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables*. Paidós.  
[https://www.academia.edu/36500032/GENERO\\_PSICOAN%C3%81LISIS\\_SUBJETIVIDAD](https://www.academia.edu/36500032/GENERO_PSICOAN%C3%81LISIS_SUBJETIVIDAD)

Cámara de Diputados LXV Legislatura. (2020, 19 de julio). Obras de la Cámara de Diputados. <http://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/virtual/dip/leg27-60.htm>

- Carbonell, Á, y Mestre, M. (2019). Sexismo, amor romántico y desigualdad de género. Un estudio en adolescentes latinoamericanos residentes en España. *América Latina Hoy*, 83, 59–74.  
<https://doi.org/10.14201/alh2019835974>
- Cárdenas, M. C., et al (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, 29(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>
- Cárdenas, M., Lay, S., González, C., Calderón, C. y Alegrí, I. (2010). “Inventario de sexismo ambivalente. Adaptación, validación y relación con variables psicosociales”, en: *Revista Salud y Sociedad*, 1 (2), 125-35.
- Camarena M. y Saavedra M, (2018). El Techo de Cristal en México. *Revista de estudios de género la ventana*.5,312-347.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128493644&site=ehost-live>
- Castañeda, I. (2007). Reflexiones teóricas sobre las diferencias en salud atribuibles al género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000200011&lng=es&tlng=es)
- Chapell, D. y Di Martino, V., (2006). *Violence at work*. Génova, Suiza: International Labour Organization.  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=oESHJBZyJDwC&oi=fnd&pg=PR5&ots=sVtwRAMDsY&sig=RRy0Cpa1m9Q8iSeqNobDH0Dkpt8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=oESHJBZyJDwC&oi=fnd&pg=PR5&ots=sVtwRAMDsY&sig=RRy0Cpa1m9Q8iSeqNobDH0Dkpt8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. (9<sup>na</sup> ed).  
[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

- Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (2019). *¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?* <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero>
- Comité de Equidad y Género y Unidad de Comunicación Institucional. (s/f). Micromachismos. <https://psico.edu.uy/hilo/micromachismos>
- Murillo, J. (s/f). La carga mental de las mujeres ligada a los cuidados. <https://www.concilia2.es/la-carga-mental-de-las-mujeres-ligada-a-los-cuidados/#:~:text=El%2071%25%20de%20las%20mujeres,al%2091%25%20si%20son%20madres.>
- Cruz, V. y Casique, I. (2019). Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México. *Papeles de población*, 25(102), 51-79. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252019000400051](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252019000400051)
- D' Elia, Y., y Maingon, T. (2004). *La equidad en el Desarrollo Humano: estudio conceptual desde el enfoque de igualdad y diversidad*. Depósito de Ley. <https://pdfcoffee.com/la-equidad-en-el-desarrollo-humano-pdf-free.html>
- de Garay, A. (2013). Igualdad de Género en la Universidad Autónoma Metropolitana: un espejismo. *La ventana. Revista de estudios de género*, 4(38), 277-330. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362013000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362013000200010&lng=es&tlng=es)
- Eagly, A. y Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. [https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip\\_docs](https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs)

- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A metaanalysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 685–710. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE]. (2020, septiembre). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición) (ENOEN)*.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe\\_n\\_presentacion\\_ejecutiva\\_0720.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_presentacion_ejecutiva_0720.pdf)
- Faur, E. (2018). Género, diversidad sexual y conciliación familia-trabajo. Contrapuntos entre el derecho de familia y el derecho laboral. *Derecho Y Ciencias Sociales*, (19), 45–62. <https://doi.org/10.24215/18522971e038>
- García, M., Salas-Arbeláez, I y Gaviria, É., (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES. *AD-minister*, (31), 25-46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322353489002>
- Gaete, R. (2018). Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 81-100. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.615>
- Grados, J., y Sánchez, E. (2013). *La entrevista en las organizaciones. El Manuel moderno*. (4a ed).
- Gómez, M. (2020). El techo de cristal, representaciones para visibilizar la violencia contra las mujeres universitarias. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 7(14), 21-28. <http://doi.org/10.29057/esa.v7i14.5762>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning. Pearson. (12<sup>a</sup> ed). [https://www.academia.edu/25073541/Comportamiento\\_organizacional\\_12e\\_d\\_Hellriegel](https://www.academia.edu/25073541/Comportamiento_organizacional_12e_d_Hellriegel).

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2021, 21 de septiembre). *33 empresas listadas en las bolsas de valores no tienen mujeres en sus consejos de administración ni en las direcciones relevantes*. <https://imco.org.mx/33-empresas-listadas-en-las-bolsas-de-valores-no-tienen-mujeres-en-sus-consejos-de-administracion-ni-en-las-direcciones-relevantes/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México) [INEGI] e Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (2021). *Mujeres y hombres en México 2020*. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/mujeresyhombresenmexico2020\\_101353.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/mujeresyhombresenmexico2020_101353.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres (2007). *Glosario de género*. [www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx)

Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

La pandemia aumenta la desigualdad entre géneros: en 2021 sólo el 43% de las mujeres tendrá trabajo. (2021). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494512>

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. (2015, 17 de diciembre). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Diario oficial. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209278/Ley\\_General\\_de\\_Acceso\\_de\\_las\\_Mujeres\\_a\\_una\\_Vida\\_Libre\\_de\\_Violencia.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209278/Ley_General_de_Acceso_de_las_Mujeres_a_una_Vida_Libre_de_Violencia.pdf)

López, E. Mendoza, J. y Rivera, A. (2019). Piloteo de un instrumento de carga mental de trabajo y factores sociodemográficos en una muestra de trabajadores mexicanos. [Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología,

UNAM].

eTESIUNAM.

<http://132.248.9.195/ptd2019/abril/0787879/Index.html>

Mata, R. (2022). 100 mujeres más poderosas de México: 10 años de Mujeres Poderosas. Forbes, 10ma ed. <https://www.forbes.com.mx/100-mujeres-mas-poderosas-de-mexico-10-anos-de-mujeres-poderosas/>

Marañón, N. (2021). *Libérate de la carga mental*. Plataforma Actual. <https://www.plataformaeditorial.com/libro/7576-liberate-de-la-carga-mental>

Martín, L. (2021). La función de la educación para promover la equidad de género. [Tesis de Ingeniería, Universidad Politécnica Madrid, Organización Industrial]. [https://oa.upm.es/67544/1/TFG\\_NOELIA\\_MARTIN\\_PEDRAZA.pdf](https://oa.upm.es/67544/1/TFG_NOELIA_MARTIN_PEDRAZA.pdf)

Meza, C. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo* 1(32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>

Meza, E (2022, 9 de marzo). *5 mujeres CEO que rompieron el techo de cristal y vencieron estigmas*. El empresario. <https://elempresario.mx/management-mrkt/5-mujeres-ceo-que-rompieron-techo-cristal-vencieron-estigmas>

Morales, J. (2011). ¿Qué es el género? [Conferencia]. *Ciclo de Conferencias con perspectiva de género. Colección TEPJF*. Ciudad de México, México. [Ciclo de Conferencias con perspectiva de género. Colección TEPJF \(unam.mx\)](https://www.unam.mx/ciclo-de-conferencias-con-perspectiva-de-genero-coleccion-tepjf)

Moral, J., y Ramos, S. (2016). Machismo, victimización y perpetración en mujeres y hombres mexicanos. *Estudios sobre Cultura contemporánea*, 22(43), 37-66. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5598168.pdf>

Muñiz., L. (2019). Aproximaciones a las desigualdades de género en Argentina: un estudio de la conciliación familia-trabajo en el sector petrolero. *Rev. Colomb. Soc.*, 42(1), 251-270. <http://dx.doi.org/10.15446/rcs.v42n1.68755>

- OCDE (2021). Gender wage gap (indicator). <https://www.oecd.org/gender/data/gender-wage-gap.htm>
- Osborne, R. y Molina, C. (2008). Evolución del concepto de género<sup>1</sup> (Selección de textos de Beauvoir, Millet, Rubin y Butler). *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (15)147-182. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297124045007>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2018). *Género y Salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Más allá del techo de cristal: por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos*. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-theglass-ceiling#introduction>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2014). *Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México: nueva metodología*. [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/indicadores-de-desarrollo-humano-y-genero-en-mexico--nueva-metod.html#:~:text=sobre%20Desarrollo%20Humano-,%C3%8Dndice%20de%20Desigualdad%20de%20G%C3%A9nero%20\(IDG\),reproductiva%2C%20empoderamiento%20y%20mercado%20laboral](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/indicadores-de-desarrollo-humano-y-genero-en-mexico--nueva-metod.html#:~:text=sobre%20Desarrollo%20Humano-,%C3%8Dndice%20de%20Desigualdad%20de%20G%C3%A9nero%20(IDG),reproductiva%2C%20empoderamiento%20y%20mercado%20laboral)
- Ramos, A., Barberá, E., y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Auario de Psicología*, 34, (2), 267-278.
- Ramírez, M. (2016). Relación de la motivación al logro y la satisfacción laboral con el techo de cristal en trabajadoras mexicanas. [Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Psicología, UNAM]. eTESIUNAM. <http://132.248.9.195/ptd2016/agosto/0749653/Index.html>
- Rebolledo, S. (2021). Discriminación de género en puestos directivos dentro de grandes empresas del sector privado en México. *Repositorio Institucional*. 1-24. <https://hdl.handle.net/20.500.11777/5215>

- Riquelme, A., y García, J. (2008). [Problemática laboral de la mujer en cargos directivos de los servicios públicos en Chile](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/eawp.asp?gsa=ES&qsb=1&qsc=213&qsd=217). 7(3), 1-15. <http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/eawp.asp?gsa=ES&qsb=1&qsc=213&qsd=217>
- Rodríguez, E., y Castro-Lugo, D. (2014). Discriminación salarial de la mujer en el mercado laboral de México y sus regiones. *Economía, sociedad y territorio*, 14(46), 687-714. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212014000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000300004&lng=es&tlng=es).
- Rodríguez-Ponce, E., Delgado, M., Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15(35), 45-57. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012010000200003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200003&lng=es&tlng=es)
- Secretaria de Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2017). *Avanzar en la reconstrucción con más equidad: Los derechos de las mujeres al trabajo y en el trabajo, en el centro de la recuperación de la COVID-19*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_814506.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814506.pdf)
- Saldívar, A., Díaz-Loving, R., Reyes, N., Armenta, C., López, F., Moreno, M., Romero, A., Hernández, J. y Domínguez, M. (2015). Roles de Género y Diversidad: Validación de una Escala en Varios Contextos Culturales. *Acta de investigación psicológica*, 5(3), 2124-2147. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30005-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30005-9)
- Salles Sainz Grant Thornton (2022, 7 de marzo). *Ocupan mujeres el 33% de puestos directivos en México*. <https://www.grantthornton.mx/prensa/marzo-2022/ocupan-mujeres-33-puestos-directivos/>

Santiago, J y López, V. (2021). Solo 2.7% de las empresas en Bolsa son lideradas por mujeres. *El Economista*.  
<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Solo-2.7-de-las-empresas-en-Bolsa-son-lideradas-por-mujeres-20210829-0080.html>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2018, 3 de noviembre). El 25 de noviembre se conmemora el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer. Gobierno de México.  
<https://www.gob.mx/siap/articulos/el-25-de-noviembre-se-conmemora-el-dia-internacional-de-la-eliminacion-de-la-violencia-contra-la-mujer>

Trabajo Legislativo de la Cámara de Senadores. (s/f). LVI-LXIV Legislatura.  
[https://www.senado.gob.mx/64/legislacion\\_aprobada/senado\\_de\\_la\\_republica/LXIV](https://www.senado.gob.mx/64/legislacion_aprobada/senado_de_la_republica/LXIV)

Universidad de Estudios Avanzados [UNEA]. (2019, 5 de marzo). *El derecho: cómo ha cambiado para las mujeres en México*.  
<https://unea.edu.mx/blog/index.php/el-derecho-como-ha-cambiado-para-las-mujeres-en-mexico/#:~:text=Derecho%20a%20la%20educaci%C3%B3n,mujer%20en%20el%20panorama%20global>

Villavicencio-Ayub. E. (2020). [Desigualdad laboral por género, otra forma de violencia para la mujer](https://lopezdoriga.com/nacional/desigualdad-laboral-por-genero-otra-forma-de-violencia-para-la-mujer/). López-Dóriga Digital.  
<https://lopezdoriga.com/nacional/desigualdad-laboral-por-genero-otra-forma-de-violencia-para-la-mujer/>

Villavicencio-Ayub. E. (2022, 30 de noviembre). El techo de cristal versus la perspectiva de género: evidencias de la investigación y el ejercicio profesional. [conversatorio]. Conversatorios organizacionales: El éxito de las mujeres dentro de las organizaciones, Ciudad de México, México.  
<https://www.youtube.com/watch?v=FEdger99ANQ&t=608s>

Villavicencio-Ayub, E., Salvador-Ginez, O., & Zúñiga Castillo, B. (2023). Validación de la escala Techo de Cristal en trabajadoras durante la pandemia. *Revista Costarricense de Psicología*, 42(1), 97–110.  
<https://doi.org/10.22544/rcps.v42i01.06>

## ANEXOS

### ANEXO 1

*Mensaje posteoado en redes sociales para la difusión del instrumento*

**¿Te gustaría formar parte de una investigación sobre los problemas de género en las organizaciones mexicanas?**

Si estás interesada y cumples con los siguientes requisitos, escanea el siguiente QR para contestar un cuestionario, o bien escribe al correo proporcionado para que se te envíe la liga del cuestionario. Tu participación es muy útil y aportará información valiosa. ¡¡Gracias!!

Requisitos:

1. Sólo pueden participar mujeres
2. De 20 a 60 años
3. Que actualmente estén laborando en modalidad presencial o hibrida (sector público o privado)
4. Pueden ser mujeres con o sin hijos
5. Que vivan dentro de la república mexicana



Correo de contacto: [brisa.revillasánchez@gmail.com](mailto:brisa.revillasánchez@gmail.com)

## **ANEXO 2**

### *Autorización de las mujeres para aceptar formar parte de la presente investigación*

Estimada participante:

El presente cuestionario forma parte de una investigación que tiene como objetivo conocer cuál es la percepción que tienen las mujeres frente a las diferentes situaciones, problemas y contextos que viven al laborar dentro de las organizaciones mexicanas.

La información que nos brindes es **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**, y se empleará con fines estrictamente académicos y de investigación.

No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que te pedimos contestes todos los reactivos con la mayor honestidad.

¡Gracias por tu colaboración!

Acepto participar en este estudio y autorizo la publicación de los resultados, considerando que en todo momento se mantendrá la confidencialidad de la información relacionada con mi privacidad.

Si

No

## ANEXO 3

**Tabla 3**

*Descriptivos de los reactivos de la escala con su respectivo sesgo*

REACTIVO	MEDIA	DESVIACIÓN (DE)	ASIMETRIA	CURTOSIS	SESGO
R1: Considero que mi salario es el mismo que el de mis compañeros con los que comparto el mismo perfil de puesto	3.40	1.296	-.370	-1.031	Si
R2: Creo que la jornada laboral que tiene la organización para mujeres y hombres es la misma	3.96	1.101	-1.208	.865	Si
R3: Creo que en mi organización existen políticas a favor de la igualdad salarial	3.35	1.334	-.401	-1.039	Si
R4: Me siento satisfecha con el sueldo que la organización me brinda	2.98	1.232	.036	-1.224	Si
R5: Considero que mi sueldo está acorde con las actividades que desempeño	2.86	1.29	.215	-1.198	Si
R6: Considero que los bonos económicos que brinda la organización son acordes al desempeño de las personas sin importar si son mujeres u hombres	3.62	1.299	-.807	-.472	Si
R7: Creo que en la organización donde trabajo sufro discriminación por ser mujer	2.01	1.055	.849	-.215	Si
R8: Considero que la organización donde trabajo, mis compañeros han dudado de las capacidades que tengo por ser mujer	2.35	1.190	.582	-.740	Si
R9: Considero que en la organización donde trabajo, se hacen comentarios que denigran a las mujeres	2.38	1.188	.496	-.805	Si
R10: Me siento infravalorada por mis compañeras o compañeros de trabajo	2.17	.989	.560	-.336	Si
R11: Me siento infravalorada por mi jefa o jefe de trabajo	2.27	1.187	.648	-.533	Si
R12: Creo que me han negado un trabajo por ser mujer	2.36	1.316	.625	-.809	Si
R13: Considero que en la organización donde trabajo existen políticas en contra de la discriminación de género	3.53	1.173	-.586	-.521	Si
R14: Pienso que la organización donde trabajo los hombres tiene un trato mejor que las mujeres	2.40	1.196	.508	-.780	Si

R15: Pienso que en la organización donde trabajo promueven el trato igualitario entre mujeres y hombres	3.76	1.161	-.753	-.296	Si
R16: En mi organización me exigen tener una mejor apariencia física por ser mujer	2.32	1.191	.578	-.561	Si
R17: Siento que los compañeros de mi organización me tratan en función de cómo me visto	2.48	1.205	.428	-.860	Si
R18: Considero que la organización donde trabajo, se defienden los derechos laborales de las mujeres y de los hombres por igual	3.73	1.066	-.592	-.291	Si
R19: Creo que en la organización donde trabajo contratan a las personas que mejor cubran el perfil de puesto sin importar si es mujer u hombre	3.81	1.093	-.803	-.149	Si
R20: La organización donde trabajo me brinda la oportunidad de estar en constante actualización	3.70	1.042	-.517	-.370	Si
R21: He considerado renunciar por la falta de oportunidades en mi trabajo	2.68	1.242	.267	-1.031	Si
R22: Existe flexibilidad de horarios en mi trabajo	3.31	1.333	-.299	-1.118	Si
R23: Existe un protocolo de equidad de género y no discriminación en la organización donde trabajo	3.44	1.112	-.361	-.615	Si
R24: En la organización donde trabajo existen normas que buscan el equilibrio entre la vida personal y profesional de los trabajadores	3.06	1.256	-.030	-1.154	Si
R25: Creo que los valores de la organización donde trabajo se basan en el trato igualitario entre mujeres y hombres	3.71	1.003	-.643	-.199	Si
R26: Creo que el comportamiento de mis compañeros está acorde a los valores de la organización donde laboro	3.48	1.055	-.346	-.603	Si
R27: Considero que la organización donde trabajo se promueven las mismas oportunidades de crecimiento para mujeres y hombres	3.63	1.106	-.735	-.098	Si
R28: Considero que el puesto que tengo me lo he ganado por el resultado de mi desempeño	4.40	.770	-1.755	4.493	Si
R29: Considero que tengo los conocimientos suficientes para desempeñarme de forma correcta	4.53	.603	-1.583	5.838	Si
R30: Considero que estoy capacitada para tener un puesto de mayor responsabilidad en la organización	4.25	.834	-1.080	1.060	Si

R31: Creo que la calidad de mi trabajo se ve reflejada en los resultados que doy a la organización	4.54	.612	-1.644	5.673	Si
R32: Trato de buscar oportunidades de crecimiento dentro de la organización donde trabajo	4.19	.787	-.745	.109	Si
R33: Considero que es importante tener una buena relación con mis compañeros hombres y mujeres de trabajo	4.59	.553	-.925	-.174	Si
R34: Creo que soy una persona con ideas innovadoras	4.27	.650	-.604	.632	Si
R35: Considero que tengo facilidad para comunicarme con hombres y mujeres	4.45	.660	-.923	.319	Si
R36: Me considero una mujer con autoconfianza	4.35	.744	-1.127	1.681	Si
R37: Considero que soy una mujer comprensiva	4.39	.614	-.642	.343	Si
R38: Considero que puedo motivar a las personas a que alcancen sus metas	4.39	.603	-.761	1.433	Si
R39: Cuando tengo un error en mi trabajo, lo acepto y lo remedio	4.42	.618	-1.204	4.388	Si
R40: Ante problemas con mis actividades de trabajo, soy capaz de tomar la mejor decisión	4.26	.647	-.591	.650	Si
R41: Cuando se presentan conflictos entre mis compañeros de trabajo, trato de buscar soluciones	4.16	.798	-1.047	1.563	Si
R42: Considero que he sufrido de malos tratos por parte algún compañero de mi organización	2.58	1.283	.365	-1.057	Si
R43: Mis compañeros de trabajo piensan que el puesto que tengo se debe a una amistad con mi jefa o jefe	1.82	1.024	1.218	.773	Si
R44: Me ha llegado a insultar alguna compañera o compañero por ser mujer	1.74	.984	1.541	2.058	Si
R45: Me ha llegado a insultar alguna jefa o jefe por ser mujer	1.79	1.045	1.464	1.694	Si
R46: Considero que en mi trabajo me han hecho menos por ser mujer	1.95	1.155	1.107	.221	Si
R47: He sufrido de alguna conducta verbal por parte de un compañero o compañera de trabajo y por la cual me he sentido agredida	2.23	1.286	.633	-.965	Si
R48: He sufrido de algún contacto físico por parte de un compañero o compañera de trabajo y por la cual me he sentido agredida	1.64	1.003	1.789	2.610	Si
R49: Algún jefe se me ha insinuado para a cambio yo tener un algún tipo de aumento	1.61	1.031	1.938	3.166	Si

R50: En la organización en donde trabajo, alguien ha llegado a tocar mi cuerpo sin consentimiento	1.35	.770	2.790	8.404	Si
R51: Me han amenazado con despedirme si no hago lo que mi jefe me pide	1.56	.934	2.014	3.922	Si
R52: Siento que existe una red de apoyo entre las mujeres en la organización donde trabajo	3.21	1.103	-.174	-.533	No
R53: Considero que existe respeto entre mis compañeros de trabajo	3.95	.992	-.987	.670	Si
R54: Considero que existe respeto entre mis compañeras de trabajo	3.91	.999	-.916	.483	Si
R55: Las actividades laborales y familiares que realizo las distribuyo equitativamente	3.48	1.157	-.611	-.612	Si
R56: En mi organización existen programas o actividades de bienestar que buscan integrar mi vida personal y profesional	2.87	1.241	.112	-.982	No
R57: He renunciado a trabajos por falta de equilibrio entre mis actividades laborales y familiares	3.06	1.422	-.058	-1.400	Si
R58: Mi trabajo me demanda más tiempo del establecido	3.32	1.212	-.260	-.950	Si
R59: Creo que el tener un puesto alto en la organización donde trabajo puede provocar que me aleje de mi familia	3.56	1.134	-.343	-.955	Si
R60: Creo que tener un hijo de corta edad, impide poder aceptar un puesto alto	3.06	1.317	.084	-1.192	Si
R61: Creo que el teletrabajo es una alternativa para poder trabajar y pasar más tiempo con mi familia	4.08	.955	-.991	.541	Si
R62: He postergado el aceptar a un puesto alto porque mi familia me lo ha pedido	1.98	1.154	1.174	.613	Si,
R63: Me es complicado cumplir con las obligaciones de mi hogar y con las de mi trabajo	2.79	1.180	.257	-.894	Si
R64: Creo que mi jornada de trabajo me permite pasar tiempo de calidad con mi familia	3.37	1.219	-.434	-.822	Si
R65: En mi trabajo respetan mi hora de salida	3.32	1.292	-.492	-.982	Si
R66: Me llevo actividades de mi trabajo a mi casa	2.91	1.398	.032	-1.338	Si
R67: Creo que mi familia me apoya para seguir desarrollándome profesionalmente	4.41	.702	-.989	.533	Si
R68: Siento que estoy fallando en el cuidado de mi familia por atender mis actividades de trabajo	2.58	1.165	.518	-.527	Si

R69: En casa, las tareas domésticas se distribuyen igualmente entre hombres y mujeres	3.51	1.205	-.522	-.718	Si
R70: Creo que soy la única que se encarga de las tareas domésticas	2.16	1.089	.732	-.310	Si
R71: Siento culpa por no pasar tiempo con mi familia porque debo de trabajar	2.55	1.188	.442	-.810	Si
R72: Después de un día de trabajo y de labores domésticas me siento agotada	4.07	.856	-1.054	1.172	Si
R73: Considero que las labores domésticas también son un trabajo	4.48	.708	-1.763	4.580	Si
R74: Me siento agobiada por saber que al llegar a mi casa debo de realizar labores del hogar	3.35	1.147	-.337	-.693	Si
R75: Mientras estoy en mi trabajo, estoy pensando en situaciones referentes a mi hogar	2.89	1.151	-.102	-.991	Si
R76: Siento que rindo menos en las actividades de mi hogar que en las actividades de mi trabajo	3.11	1.146	-.121	-.823	No
R77: Me agobia pensar en los problemas de mi trabajo y de mi hogar	3.11	1.202	-.162	-1.055	Si
R78: Me siento cansada mentalmente que mi desempeño laboral es ineficiente	2.42	1.155	.624	-.412	Si
R79: Pienso que mi cansancio podría ser un factor para renunciar en mi trabajo	2.54	1.270	.474	-.901	Si
R80: En mi trabajo, me he sentido distraída a la hora de realizar mis actividades	2.89	1.194	.040	-1.058	Si
R81: Tuve que adaptar comportamientos diferentes a los míos para que mis compañeros me tomaran en serio	2.11	1.173	1.028	.088	Si
R82: Tuve que adaptar actitudes diferentes a las mías para que mis compañeros me tomaran en serio	1.91	1.177	1.029	.084	Si
R83: Estoy bajo constante presión para evitar cometer errores en el trabajo	2.97	1.315	.024	-1.261	Si
R84: Constantemente trato de demostrar mi valor en la organización	3.40	1.158	-.285	-.979	Si
R85: A pesar de sentirme demasiado cansada, trato de cuidar a mi familia	4.12	.748	-1.023	2.111	Si
R86: Creo que mi cansancio hace que haga mal mi trabajo	2.49	1.141	.560	-.472	Si
R87: A pesar de sentirme demasiado cansada, trato de realizar mis actividades laborales	4.21	.745	-.823	.677	Si

*Nota:* La tabla anterior muestra la síntesis de aquellos parámetros que se retomaron para tener una concisa idea de cómo se comportaban los reactivos.

## ANEXO 4

Tabla 4

*Análisis discriminatorio de la escala a partir de la diferencia de medias entre grupos altos y bajos*

Reactivo	Prueba t para diferenciar medias	Diferencia de Medias	Discrimina
R1: Considero que mi salario es el mismo que el de mis compañeros con los que comparto el mismo perfil de puesto	.303 .309	.285	No se asumen varianzas iguales
R2: Creo que la jornada laboral que tiene la organización para mujeres y hombres es la misma	.906 .906	-.031	No se asumen varianzas iguales
R3: Creo que en mi organización existen políticas a favor de la igualdad salarial	.683 .687	-.119	No se asumen varianzas iguales
R4: Me siento satisfecha con el sueldo que la organización me brinda	.113 .116	-.424	No se asumen varianzas iguales
R5: Considero que mi sueldo está acorde con las actividades que desempeño	.237 .241	-.322	No se asumen varianzas iguales
R6: Considero que los bonos económicos que brinda la organización son acordes al desempeño de las personas sin importar si son mujeres u hombres	.698 .701	-.105	No se asumen varianzas iguales
R7: Creo que en la organización donde trabajo sufro discriminación por ser mujer	.017 .020	-.533	Se asumen varianzas iguales
R8: Considero que la organización donde trabajo, mis compañeros han dudado de las capacidades que tengo por ser mujer	.000 .000	-1.269	Se asumen varianzas iguales
R9: Considero que en la organización dónde trabajo, se hacen comentarios que denigran a las mujeres	.000 .000	-.985	Se asumen varianzas iguales
R10: Me siento infravalorada por mis compañeras o compañeros de trabajo	.002 .002	-.623	Se asumen varianzas iguales
R11: Me siento infravalorada por mi jefa o jefe de trabajo	.001 .002	-.859	Se asumen varianzas iguales
R12: Creo que me han negado un trabajo por ser mujer	.000 .000	-1.214	Se asumen varianzas iguales
R13: Considero que en la organización donde trabajo existen políticas en contra de la discriminación de género	.106 .104	-.403	No se asumen varianzas iguales
R14: Pienso que la organización donde trabajo los hombres tiene un trato mejor que las mujeres	.000 .000	-.991	Se asumen varianzas iguales
R15: Pienso que en la organización donde trabajo promueven el trato igualitario entre mujeres y hombres	.778 .776	-.072	No se asumen varianzas iguales
R16: En mi organización me exigen tener una mejor apariencia física por ser mujer	.001 .001	-.865	Se asumen varianzas iguales
R17: Siento que los compañeros de mi organización me tratan en función de cómo me visto	.000 .000	-1.160	Se asumen varianzas iguales
R18: Considero que la organización donde trabajo, se defienden los derechos laborales de las mujeres y de los hombres por igual	.331 .335	.222	No se asumen varianzas iguales
R19: Creo que en la organización donde trabajo contratan a las personas que mejor cubran el perfil de puesto sin importar si es mujer u hombre	.488 .489	.151	No se asumen varianzas iguales
R20: La organización donde trabajo me brinda la oportunidad de estar en constante actualización	.021 .021	-.513	Se asumen varianzas iguales

R21: He considerado renunciar por la falta de oportunidades en mi trabajo	.019 .020	-.640	Se asumen varianzas iguales
R22: Existe flexibilidad de horarios en mi trabajo	.424 .425	.236	No se asumen varianzas iguales
R23: Existe un protocolo de equidad de género y no discriminación en la organización donde trabajo	.826 .827	.054	No se asumen varianzas iguales
R24: En la organización donde trabajo existen normas que buscan el equilibrio entre la vida personal y profesional de los trabajadores	.085 .087	-.450	No se asumen varianzas iguales
R25: Creo que los valores de la organización donde trabajo se basan en el trato igualitario entre mujeres y hombres	.822 .823	.050	No se asumen varianzas iguales
R26: Creo que el comportamiento de mis compañeros está acorde a los valores de la organización donde laboro	.700 .700	.094	No se asumen varianzas iguales
R27: Considero que la organización donde trabajo se promueven las mismas oportunidades de crecimiento para mujeres y hombres	.158 .161	.339	No se asumen varianzas iguales
R28: Considero que el puesto que tengo me lo he ganado por el resultado de mi desempeño	.130 .130	-.286	No se asumen varianzas iguales
R29: Considero que tengo los conocimientos suficientes para desempeñarme de forma correcta	.109 .104	-.230	No se asumen varianzas iguales
R30: Considero que estoy capacitada para tener un puesto de mayor responsabilidad en la organización	.065 .064	-.321	No se asumen varianzas iguales
R31: Creo que la calidad de mi trabajo se ve reflejada en los resultados que doy a la organización	.013 .012	-.352	Se asumen varianzas iguales
R32: Trato de buscar oportunidades de crecimiento dentro de la organización donde trabajo	.000 .000	-.628	Se asumen varianzas iguales
R33: Considero que es importante tener una buena relación con mis compañeros hombres y mujeres de trabajo	.071 .067	-.218	No se asumen varianzas iguales
R34: Creo que soy una persona con ideas innovadoras	.105 .106	-.230	No se asumen varianzas iguales
R35: Considero que tengo facilidad para comunicarme con hombres y mujeres	.935 .936	-.012	No se asumen varianzas iguales
R36: Me considero una mujer con autoconfianza	.936 .937	.012	No se asumen varianzas iguales
R37: Considero que soy una mujer comprensiva	.175 .178	-.195	No se asumen varianzas iguales
R38: Considero que puedo motivar a las personas a que alcancen sus metas	.175 .176	-.195	No se asumen varianzas iguales
R39: Cuando tengo un error en mi trabajo, lo acepto y lo remedio	.022 .021	-.339	Se asumen varianzas iguales
R40: Ante problemas con mis actividades de trabajo, soy capaz de tomar la mejor decisión	.427 .428	-.113	No se asumen varianzas iguales
R41: Cuando se presentan conflictos entre mis compañeros de trabajo, trato de buscar soluciones	.017 .017	-.415	Se asumen varianzas iguales
RL42: Considero que he sufrido de malos tratos por parte algún compañero de mi organización	.041 .043	-.567	Se asumen varianzas iguales
R43: Mis compañeros de trabajo piensan que el puesto que tengo se debe a una amistad con mi jefa o jefe	.025 .028	-.487	Se asumen varianzas iguales
R44: Me ha llegado a insultar alguna compañera o compañero por ser mujer	.001 .002	-.671	Se asumen varianzas iguales
	.002	-.753	Se asumen varianzas iguales

R45: Me ha llegado a insultar alguna jefa o jefe por ser mujer	.003		
R46: Considero que en mi trabajo me han hecho menos por ser mujer	.000 .000	-1.159	Se asumen varianzas iguales
R47: He sufrido de alguna conducta verbal por parte de un compañero o compañera de trabajo y por la cual me he sentido agredida	.000 .000	-1.147	Se asumen varianzas iguales
R48: He sufrido de algún contacto físico por parte de un compañero o compañera de trabajo y por la cual me he sentido agredida	.000 .000	-.802	Se asumen varianzas iguales
R49: Algún jefe se me ha insinuado para a cambio yo tener un algún tipo de aumento	.005 .007	-.563	Se asumen varianzas iguales
R50: En la organización en donde trabajo, alguien ha llegado a tocar mi cuerpo sin consentimiento	.045 .054	-.337	Se asumen varianzas iguales
R51: Me han amenazado con despedirme si no hago lo que mi jefe me pide	.007 .011	-.565	Se asumen varianzas iguales
R52: Siento que existe una red de apoyo entre las mujeres en la organización donde trabajo	.149 .153	-.341	No se asumen varianzas iguales
R53: Considero que existe respeto entre mis compañeros de trabajo	.695 .697	-.087	No se asumen varianzas iguales
R54: Considero que existe respeto entre mis compañeras de trabajo	.885 .885	-.034	No se asumen varianzas iguales
R55: Las actividades laborales y familiares que realizo las distribuyo equitativamente	.010 .011	.647	Se asumen varianzas iguales
R56: En mi organización existen programas o actividades de bienestar que buscan integrar mi vida personal y profesional	.709 .713	-.098	No se asumen varianzas iguales
R57: He renunciado a trabajos por falta de equilibrio entre mis actividades laborales y familiares	.003 .003	-.937	Se asumen varianzas iguales
R58: Mi trabajo me demanda más tiempo del establecido	.000 .000	-1.105	Se asumen varianzas iguales
R59: Creo que el tener un puesto alto en la organización donde trabajo puede provocar que me aleje de mi familia	.000 .000	-1.066	Se asumen varianzas iguales
R60: Creo que tener un hijo de corta edad, impide poder aceptar un puesto alto	.000 .000	-1.143	Se asumen varianzas iguales
R61: Creo que el teletrabajo es una alternativa para poder trabajar y pasar más tiempo con mi familia	.041 .039	-.453	Se asumen varianzas iguales
R62: He postergado el aceptar a un puesto alto porque mi familia me lo ha pedido	.006 .007	-.779	Se asumen varianzas iguales
R63: Me es complicado cumplir con las obligaciones de mi hogar y con las de mi trabajo	.000 .000	-1.332	Se asumen varianzas iguales
R64: Creo que mi jornada de trabajo me permite pasar tiempo de calidad con mi familia	.248 .251	.325	No se asumen varianzas iguales
R65: En mi trabajo respetan mi hora de salida	.086 .090	.493	No se asumen varianzas iguales
R66: Me llevo actividades de mi trabajo a mi casa	.001 .001	-1.079	Se asumen varianzas iguales
R67: Creo que mi familia me apoya para seguir desarrollándome profesionalmente	.953 .954	-.010	No se asumen varianzas iguales
R68: Siento que estoy fallando en el cuidado de mi familia por atender mis actividades de trabajo	.000 .000	-1.508	Se asumen varianzas iguales
	.083	.482	No se asumen varianzas iguales

R69: En casa, las tareas domésticas se distribuyen igualmente entre hombres y mujeres	.087		
R70: Creo que soy la única que se encarga de las tareas domésticas	.513 .519	-.164	No se asumen varianzas iguales
R71: Siento culpa por no pasar tiempo con mi familia porque debo de trabajar	.000 .000	-1.255	Se asumen varianzas iguales
R72: Después de un día de trabajo y de labores domésticas me siento agotada	.001 .001	-.677	Se asumen varianzas iguales
R73: Considero que las labores domésticas también son un trabajo	.000 .000	-.629	Se asumen varianzas iguales
R74: Me siento agobiada por saber que al llegar a mi casa debo de realizar labores del hogar	.000 .000	-1.095	Se asumen varianzas iguales
R75: Mientras estoy en mi trabajo, estoy pensando en situaciones referentes a mi hogar	.001 .001	-.826	Se asumen varianzas iguales
R76: Siento que rindo menos en las actividades de mi hogar que en las actividades de mi trabajo	.000 .000	-1.092	Se asumen varianzas iguales
R77: Me agobia pensar en los problemas de mi trabajo y de mi hogar	.000 .000	-1.180	Se asumen varianzas iguales
R78: Me siento cansada mentalmente que mi desempeño laboral es ineficiente	.000 000	-1.572	Se asumen varianzas iguales
R79: Pienso que mi cansancio podría ser un factor para renunciar en mi trabajo	000 000	-1.561	Se asumen varianzas iguales
R80: En mi trabajo, me he sentido distraída a la hora de realizar mis actividades	000 000	-1.709	Se asumen varianzas iguales
R81: Tuve que adaptar comportamientos diferentes a las míos para que mis compañeros me tomaran en serio	000 000	-1.198	Se asumen varianzas iguales
R82: Tuve que adaptar actitudes diferentes a las mías para que mis compañeros me tomaran en serio	000 000	-1.260	Se asumen varianzas iguales
R83: Estoy bajo constante presión para evitar cometer errores en el trabajo	000 000	-1.616	Se asumen varianzas iguales
R84: Constantemente trato de demostrar mi valor en la organización	000 000	-1.182	Se asumen varianzas iguales
R85: A pesar de sentirme demasiado cansada, trato de cuidar a mi familia	000 000	-.588	Se asumen varianzas iguales
R86: Creo que mi cansancio hace que haga mal mi trabajo	000 000	-1.255	Se asumen varianzas iguales
R87: A pesar de sentirme demasiado cansada, trato de realizar mis actividades laborales	000	-.741	Se asumen varianzas iguales

*Nota:* La tabla anterior muestra tabla anterior muestra la síntesis de aquellos parámetros que se retomaron para conocer que reactivos estaban discriminando.

## ANEXO 5

**Tabla 6**

*Matriz de componentes rotados; último modelo del instrumento “Barreras psicosociales invisibles en organizaciones mexicanas”*

	Componentes
R38: Considero que puedo motivar a las personas a que alcancen sus metas	.798
R35: Considero que tengo facilidad para comunicarme con hombres y mujeres	.734
R40: Ante problemas con mis actividades de trabajo, soy capaz de tomar la mejor decisión	.732
R37: Considero que soy una mujer comprensiva	.693
R39: Cuando tengo un error en mi trabajo, lo acepto y lo remedio	.651
R41: Cuando se presentan conflictos entre mis compañeros de trabajo, trato de buscar soluciones	.648
R34: Creo que soy una persona con ideas innovadoras	.636
R44: Me ha llegado a insultar alguna compañera o compañero por ser mujer	.808
R45: Me ha llegado a insultar alguna jefa o jefe por ser mujer	.752
R47: He sufrido de alguna conducta verbal por parte de un compañero o	.747

compañera de trabajo  
y por la cual me he  
sentido agredida

R42: Considero que he  
sufrido de malos tratos  
por parte algún  
compañero de mi  
organización .516

R8: Considero que la  
organización donde  
trabajo, mis  
compañeros han  
dudado de las  
capacidades que tengo  
por ser mujer .411

R80: En mi trabajo, me  
he sentido distraída a  
la hora de realizar mis  
actividades .781

R86: Creo que mi  
cansancio hace que  
haga mal mi trabajo .776

R78: Me siento  
cansada mentalmente  
que mi desempeño  
laboral es ineficiente .695

R79: Pienso que mi  
cansancio podría ser  
un factor para  
renunciar en mi trabajo .662

R83: Estoy bajo  
constante presión para  
evitar cometer errores  
en el trabajo .580

R49: Algún jefe se me  
ha insinuado para a  
cambio yo tener un  
algún tipo de aumento .811

R50: En la  
organización en donde  
trabajo, alguien ha  
llegado a tocar mi  
cuerpo sin  
consentimiento .767

R48: He sufrido de  
algún contacto físico .719

por parte de un compañero o compañera de trabajo y por la cual me he sentido agredida	
R51: Me han amenazado con despedirme si no hago lo que mi jefe me pide	.663
R43: Mis compañeros de trabajo piensan que el puesto que tengo se debe a una amistad con mi jefa o jefe	.447
R64: Creo que mi jornada de trabajo me permite pasar tiempo de calidad con mi familia	.808
R65: En mi trabajo respetan mi hora de salida	.702
R22: Existe flexibilidad de horarios en mi trabajo	.640
R56: En mi organización existen programas o actividades de bienestar que buscan integrar mi vida personal y profesional	.600
R74: Me siento agobiada por saber que al llegar a mi casa debo de realizar labores del hogar	.767
R75: Mientras estoy en mi trabajo, estoy pensando en situaciones referentes a mi hogar	.727
R76: Siento que rindo menos en las actividades de mi hogar que en las	.688

actividades de mi trabajo		
R13: Considero que en la organización donde trabajo existen políticas en contra de la discriminación de género	.751	
R23: Existe un protocolo de equidad de género y no discriminación en la organización donde trabajo	.738	
R60: Creo que tener un hijo de corta edad, impide poder aceptar un puesto alto	.700	
R62: He postergado el aceptar a un puesto alto porque mi familia me lo ha pedido	.661	
R72: Después de un día de trabajo y de labores domésticas me siento agotada		.650
R87: A pesar de sentirme demasiado cansada, trato de realizar mis actividades laborales		.601
R21: He considerado renunciar por la falta de oportunidades en mi trabajo		.667
R11: Me siento infravalorada por mi jefa o jefe de trabajo		.511
R30: Considero que estoy capacitada para tener un puesto de mayor responsabilidad en la organización		.784

R32: Trato de buscar  
oportunidades de  
crecimiento dentro de  
la organización donde  
trabajo

.585

---

*Nota:* La tabla anterior muestra los reactivos finales del análisis, así como su carga factorial y la dimensión a la que cada reactivo pertenece.