

Mujeres en puestos directivos: una mirada general

Dayana Perez Saenzpardo

Centro Universitario de los Lagos (CULagos), Universidad de Guadalajara
dayana.perez4760@alumnos.udg.mx

Resumen

Este artículo analiza la participación de las mujeres en espacios de poder político, académico, sanitario y empresarial, con el objetivo de identificar las barreras estructurales, culturales y simbólicas que limitan su liderazgo. Aunque la presencia femenina ha aumentado, este avance no se traduce en igualdad efectiva de oportunidades ni en una redistribución real del poder. A partir de una revisión sistemática de literatura entre el 2017 y 2025, se observa que las mujeres enfrentan obstáculos persistentes como el techo de cristal, la triple carga y los estereotipos de género que asocian el liderazgo con rasgos masculinos. En la salud, las mujeres son mayoría laboral, pero minoría en la dirección; en la educación superior, los sistemas meritocráticos y la falta de conciliación frenan su ascenso; en la política, la resistencia masculina y la segmentación de cargos reducen su poder efectivo; y en el ámbito empresarial, la penalización de la maternidad y la brecha salarial perpetúan la desigualdad. Los resultados concluyen que la igualdad normativa no implica transformación cultural. Se requiere redefinir el liderazgo desde una perspectiva inclusiva, que reconozca la diversidad y valore las competencias femeninas sin exigir la adopción de modelos masculinizados. El verdadero desafío no es cuántas mujeres llegan al poder, sino cuánto poder se comparte.

Palabras clave: puestos directivos, liderazgo femenino, desigualdad de género, barreras estructurales, equidad en el poder.

Abstract

This article analyzes women's participation in political, academic, healthcare, and business arenas of power, with the aim of identifying the structural, cultural, and symbolic barriers that limit their leadership. Although women's presence has increased, this progress has not translated into effective equality of opportunity or a real redistribution of power. Based on a systematic review of the literature between 2017 and 2025, it is observed that women face persistent obstacles such as the glass ceiling, the triple burden, and gender stereotypes that associate leadership with masculine traits. In healthcare, women are



the majority in the workforce but a minority in management; in higher education, meritocratic systems and a lack of work-life balance hinder their advancement; in politics, male resistance and the segmentation of positions reduce their effective power; and in the business world, the penalization of motherhood and the wage gap perpetuate inequality. The results conclude that normative equality does not imply cultural transformation. Leadership needs to be re-defined from an inclusive perspective, one that recognizes diversity and values women's competencies without demanding the adoption of masculinized models. The real challenge is not how many women reach power, but how much power is shared.

Keywords: leadership, female leadership, gender inequality, structural barriers, equity in power.

Síntesis curricular: Dayana Perez Saenzpardo es estudiante de la licenciatura en Psicología de séptimo semestre del Centro Universitario de los Lagos (CULagos) de la Universidad de Guadalajara. Participó en el programa de verano de investigación “Formación de Vocaciones Científicas” del CULagos en 2025, donde desarrolló un proyecto orientado a psicobiología y neurofarmacología. Ponente en el III Congreso Internacional de Psicología, Humanidades y Ciencias Sociales (CULagos) con la investigación “Experiencias Relacionadas al Síndrome Premenstrual”. Obtención del tercer lugar en la presentación de carteles con resultados de investigación en el mismo centro universitario. Actualmente colabora en el Laboratorio de Antropología y Arqueología del CULagos, participando en estudios sobre percepciones de la menstruación y salud femenina.

Introducción

La participación de las mujeres en espacios de poder político, académico, económico y social ha aumentado significativamente. Sin embargo, esta tendencia no ha sido acompañada por una transformación estructural suficiente que garantice la igualdad efectiva de oportunidades (Bayona, 2022). A pesar de que hay una mayor presencia femenina, por ejemplo, en la educación superior y el mercado laboral, la brecha entre el acceso y permanencia en cargos de alta dirección o que impliquen un liderazgo continúa siendo profunda (Frazer, 2020).

Han sido muchas las explicaciones que se han dado respecto al por qué de la ausencia de mujeres en los espacios más altos de las jerarquías organizacionales. Uno de ellos señala que en general se valora el liderazgo bajo valores masculinos (autoridad, competencia, racionalidad antes que emocionalidad) invisibilizando otros estilos de liderazgo, lo que promueve la pérdida de identidad propia de género y de las capacidades de cada mujer. (Serrano Serrano, 2023).

Los trabajos recientes ha retomado la noción de diversas metáforas, tales como el “techo de cristal” (González, Mina y Rivera, 2025), entendida como la barrera invisible que impide a las mujeres avanzar hacia posiciones de mayor poder, incluso en contextos donde la normatividad apunta a la igualdad. Aunado a esta metáfora se encuentra la del “laberinto del liderazgo” visibilizando las trayectorias y los obstáculos continuos que las mujeres deben sortear en su desarrollo profesional. Ambas figuras explican que el problema no radica solamente en el acceso, sino en las maneras de sostener el liderazgo femenino en entornos donde las desigualdades y diversos sentimientos de culpa, además de fallas estructurales, influye en la forma en que se ac-

cede a diversos espacios, muchas veces impactando de manera negativa las percepciones que estas mujeres tienen sobre ellas mismas.

Por ejemplo, en los sectores académicos y de la educación superior, estudios en Chile, España y otras partes de América Latina, muestran que las universidades reproducen ciertas jerarquías de género que excluyen a las mujeres de los espacios de liderazgo y de poder pese a que las instituciones muchas veces se autoproclaman como espacios igualitarios (Bayona, 2022). En el ámbito científico y médico, la participación de las mujeres en cargos directivos ha crecido muy lento. Entre 1974 y 1983 las residencias femeninas representaban apenas el 4 %; en la última década ascendieron al 32 % en Estados Unidos y al 40 % en Europa (Menezes, Shenton, Hays y Taub, 2025). Aun así, Menezes et.al. (2025) señala que, pese al aumento en los porcentajes, la brecha sigue presente en especialidades médicas, de modo que se ve frenado por un clima organizacional masculinizado.

En el ámbito empresarial y logístico, investigaciones recientes identifican un patrón de resistencia masculina a ser dirigidos por una mujer, junto con una distribución desigual de las oportunidades de ascenso y carga laboral (Serrano Serrano, 2017). Dichas dinámicas reafirman que las organizaciones aún asocian el liderazgo con rasgos “masculinos” colocando estos sesgos sobre el liderazgo por encima de un estilo cooperativo, empático o racional, que suele atribuirse a mujeres (Bayona, 2022).

Desde una perspectiva global, los avances normativos son significativos. Diversas legislaciones en Europa y América Latina han implementado cuotas de género y políticas de paridad en la administración pública y en los consejos de dirección (Azizuddin y Sham-

suzzoha, 2024; Frazer, 2020). No obstante, la evidencia demuestra que la presencia numérica no garantiza un cambio cultural, pues el acceso a los espacios de poder no siempre se traduce en la redistribución de éste (Frazer, 2020). En consecuencia, la transformación de las estructuras simbólicas que definen la autoridad y el liderazgo sigue siendo una deuda pendiente.

En el sur y sudoeste asiáticos, el desarrollo de reformas administrativas y la promoción de la educación política han impulsado la participación de mujeres en gobiernos locales (Azizuddin y Shamsuzzoha, 2024). Pese a ello, el patriarcado continúa limitando la efectividad de dichas políticas. Esto mismo sucede en América Latina, como en el caso particular del Gobierno de Cauca en Colombia, y en universidades chilenas, donde las mujeres suelen concentrarse en áreas de sociales o de cuidado mientras los hombres dominan los sectores técnicos o de “trabajo pesado” (González et al., 2025).

La presente investigación tiene como objetivo presentar una síntesis sobre las barreras que obstaculizan la participación femenina en posiciones de poder en los sectores sanitarios, instituciones de educación superior, gobierno y empresas. Se busca, además, comparar tendencias entre regiones y sectores, identificando patrones comunes y particularidades culturales que influyen en la consolidación del liderazgo femenino.

Esta revisión parte de la premisa de que las desigualdades de género en los espacios de liderazgo y de poder son resultado de un cúmulo de factores estructurales e institucionales, pero también simbólicos marcados por una cultura patriarcal. Así también se sostiene que, para dar cuenta de las experiencias y percepciones

de las mujeres en el poder, se requiere analizar simultáneamente la dimensión normativa, organizacional y también cultural. En este sentido, el estudio se aborda desde una línea de investigación donde se entiende el liderazgo no solo como un atributo personal, sino como un espacio de poder socialmente constituido por el género.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo interpretativo mediante una revisión sistemática de literatura o trabajos de investigación especializados. El diseño permite integrar resultados empíricos y teóricos de diversos contextos, identificando patrones comunes y diferencias significativas en torno a las experiencias de las mujeres en el ejercicio del poder. Se realizó una búsqueda sistemática entre 2020 y 2025 en la base de datos Google Scholar, Elsevier y SciElo. Las palabras utilizadas para poder llegar a la diferente literatura seleccionada fueron las siguientes: (“mujeres en el poder” OR “liderazgo femenino”) AND (“barreras” OR “facilitadores” OR “percepciones sociales” OR “autopercepción”) AND (“igualdad de género” OR “equidad”).

El proceso de búsqueda con la previa selección de palabras arrojó 49 artículos, de los cuales 13 cumplieron con los criterios de inclusión: estudios publicados entre 2017 y 2025, enfoque en mujeres en posiciones de poder, descripción explícita de barreras, facilitadores o percepciones sobre el liderazgo además de una diversidad de contextos institucionales como la educación superior, salud, gobierno, sector privado y público, así también publicaciones en español e inglés. Los criterios de exclusión tomaron en cuenta a ensayos sin datos empíricos ni revisión sistemática, además de estudios centrados en

población escolar y que estuvieran duplicados en otras bases de datos.

Los hallazgos

La presentación de los hallazgos se organiza en cinco categorías (atendiendo al sector en donde se analiza la participación de las mujeres): sector de la salud, educación superior y academia, gobierno y gestión pública y, finalmente, el sector empresarial.

Ámbito de la salud

Aunque las mujeres representan la vasta mayoría de la fuerza laboral en el ámbito hospitalario a nivel global, su presencia en puestos de poder sigue siendo significativamente limitada, aunque no tanto como de 1974 a 1983, cuando solo representaban menos del 5 % en puestos de toma de decisiones (Menezes et al., 2025). En Estados Unidos y Europa las mujeres sólo ocupan el 38 % de los puestos directivos en el sector de provisión de atención sanitaria, sólo el 18 % de los CEOs de hospitales, y el 14 % de miembros de las juntas directiva son mujeres. En el liderazgo clínico, únicamente el 15.9 % ha alcanzado posiciones de alto nivel (Kalaitzi, Czabanowska, Fowler-Davis y Brand, 2017).

Una de las principales barreras es la llamada *triple carga*, que hace alusión al papel de las mujeres con relación a los roles domésticos (atender un hogar, maternidad), a su papel como trabajadora y —cuando es el caso— su papel como líder, lo que resulta ser muy agotador tanto física y emocionalmente. Esta sobrecarga resulta en tasas de *burnout* y una gestión de la vida laboral deficiente (Kalaitzi et al., 2017). Otros autores señalan también la existencia de estereotipos de género en el área médica. Por ejemplo, pese a que la medicina es una profesión que está altamente feminizada en áreas donde el rol de cuidadora es predominante —como en el caso de

medicina familiar, pediatría y geriatría—, en otras especialidades —como cardiología, cirugía, urgencias o neurología— el espacio sigue dominado por varones (Menezes et al., 2025; Kalaitzi et al., 2017).

Sin embargo, estos estereotipos también se ven influenciados por la forma en que por años se ha visto a la mujer: “Demasiado emocional”, “sensible” o “débil”, sesgando por completo las capacidades y habilidades adquiridas durante la educación para poder ejercer en un rol. En este sentido, el liderazgo se percibe como un cúmulo de capacidades que tradicionalmente sólo pertenecen a los hombres, tales como la fuerza, la confianza, la autoridad y el ser emocionalmente distantes, que parecer ser todo lo contrario a lo que “es asociado a la naturaleza de la mujer” (González et al., 2025).

Entre muchas de las metáforas utilizadas, en el sector sanitario se menciona mucho la “tubería con fuga” (Kalaitzi et al., 2017) y el “síndrome de la abeja reina” (Ghundol y Muthanna, 2025). La *tubería con fuga*, sobre todo, se ve reflejada en la disparidad entre cuantas mujeres sostienen el sector salud a nivel global y cuantas ocupan roles de liderazgo, evidenciada por los obstáculos y la segregación vertical que se les impone a las mujeres y que provocan falta de oportunidades, ausencia de apoyo al talento y, principalmente, falta de políticas con perspectiva de género que regulen cómo se evalúa a los profesionales para poder estar en puestos de poder.

Por otro lado, el *síndrome de la abeja reina* —que parece estar más presente en el sector sanitario— (Kalaitzi, 2017) se describe como una barrera relacional donde las mujeres en posiciones de poder bloquean el ascenso de otras mujeres con los mismos estereotipos y barreras que

ya se mencionaron. Para decirlo de otra forma, los puestos de liderazgo son masculinizados porque quienes los ocupan deben presentarse con las características tradicionales de liderazgo masculino, lo que lleva a las mujeres a adoptar características de dureza y distanciamiento emocional provocando la falta de empatía entre sus pares y la falta de oportunidades.

Educación superior y academia

En las universidades la población femenina ha aumentado significativamente en los últimos años pero, al igual que en el sector sanitario, hay una disparidad respecto a cuántas mujeres “habitan” el espacio universitario y cuántas acceden a la toma de decisiones. Los retos que las mujeres enfrentan para poder acceder a estos puestos de poder se agrupan en factores meramente socioculturales como el patriarcado, pero también los desafíos de la conciliación y otros más estructurales como el *techo de cristal*.

Por ejemplo, en Chile y Ecuador, prevalece una cultura machista que desvaloriza y subestima el trabajo femenino en el espacio público. Gaeete-Quezada (2018) establece un círculo vicioso donde las investigadoras más jóvenes y menos reconocidas dentro de las universidades son despojadas de siquiera pensar en la oportunidad de pedir un puesto de poder, en oposición a los investigadores con más acceso a recursos, reconocimiento y posturas de mayor privilegio dentro de sus universidades. Esto refiere que, en el caso específico de la Universidad de Antofagasta —Chile—, hay predominancia de cultura machista y patriarcal.

Dentro de estas mismas limitantes encontramos los micromachismos, por los que las mujeres experimentan dificultades para acceder a círculos de influencia que podrían otorgar estas

oportunidades ya que, muchas veces, en estos espacios académicos se consideran a las mujeres como asistentes o secretarías. Con ello, se experimenta también el acoso verbal o el sexual que afectan a la autoestima (Urquiza, 2025), fomentando así otra metáfora llamada “techo de cemento” (Bayona, 2022), en el que las mujeres experimentan falta de autoconfianza en sí mismas, sentimiento de inferioridad y el temor al fracaso, limitando propiamente que las mujeres quieran avanzar o tener el impulso de prepararse más allá de su base académica; por ello es que algunas mujeres evitan puestos de liderazgo: por falta de tiempo debido a ser “madresposas” y por creer que no tienen las suficientes competencias para poder ejercer en un puesto de poder, e incluso sienten culpa por haber destacado en algún ámbito de su trabajo en el sector de educación superior, generando —a la vez— que se sientan inseguras (Gallego-Morón, 2019).

Dentro de las universidades iberoamericanas encontramos que hay sistemas de evaluación sesgados: los sistemas de acreditación y promoción se rigen por una lógica de meritocracia y neoliberal que valora la competitividad, es decir, se valoran aspectos de producción de investigación, doctorados y proyectos de investigación pero, las mujeres encuentran esos estándares difíciles de cumplir debido a las responsabilidades de cuidado que les impiden realizar estancias en el extranjero o asistir a congresos, lo cual, para crecer de manera profesional dentro del aspecto de la educación superior, es crucial (Gallego-Morón, 2019). Un ejemplo de esto ocurre en España, donde hay una segregación vertical y las mujeres siguen estando muy poco representadas en las categorías máximas como es la cátedra. Los datos de 2019 indicaron que solo el 20 % de las catedráticas eran mujeres. Además, otras investigaciones señalan que las mujeres

tardan en promedio de 16 a 20 años más que los varones en alcanzar el escalón más alto dentro de la vida profesional (Castañeda-Rentería, et al, 2019).

A lo anterior se suma que en España menos del 25 % de las universidades están lideradas por mujeres (Bayona, 2022). En los ocho siglos de historia universitaria española, solo ha habido 20 mujeres rectoras (Bayona, 2022). En América tienen una ventaja sobre los países europeos, donde según el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco-Iesalc) en 2020 calculaban que solo el 18 % de las universidades públicas en América Latina tenían rectoras (Castañeda-Rentería, González y Musalem, 2024).

Estos mismos sistemas de evaluación nos hace pensar en la falta de políticas de conciliación, ya que la falta de políticas explícitas de conciliación vida laboral y vida privada en las Instituciones de Educación Superior (IES) provoca desigualdad (Cevallos y Villafuerte, 2019). Karla Alejandra Contreras (2019) en *Mujeres en las Universidades Iberoamericanas* explica que, en el caso específico de México, el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y el Programa de Estímulos al Desempeño Docente (Proesde) no consideran la maternidad, el cuidado de enfermos o incluso las enfermedades personales, demostrando que el trabajo está estructurado de forma masculinizada y para sujetos idealmente jóvenes y sanos. Esta misma autora señala que en contextos institucionales como en la Secretaría de Educación Pública, la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología —ahora Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti)— o en la propia universidad no existen políticas explícitas acerca de la concilia-

ción entre vida laboral y vida privada, provocando que existan sentimientos de inseguridad y frustración al sentir que están lejos de gozar de los medios óptimos para trabajar (Contreras, 2019).

Curiosos fenómenos se presentan en Asia, como en el caso de Kazajistán, donde los líderes (tanto hombres como mujeres) en las academias aseguran que ya se ha logrado la igualdad de género en la educación superior y, por ende, las cuestiones de género y la desigualdad de género propiamente ya no son relevantes en este momento de la historia (Kataeva, Durrani, Rakhimzhanova y Shakirova, 2025). Esta misma percepción se confunde con la paridad de género, donde el alto número de mujeres en la academia se confunde con la igualdad de género sustantiva. Esta idea falsa en torno a la igualdad de género persiste desde la era soviética (Kataeva et al., 2025). Así mismo, los líderes en Kazajistán sostienen que las normas de género tradicionales se atribuyen a las desigualdades existentes por la mentalidad oriental. Por ejemplo, una líder femenina dentro de este estudio en Kazajistán mencionaba que las mujeres “siempre dejan pasar primero a los hombres, y sólo después pueden pasar las mujeres”. En las 10 universidades que participaron en este mismo estudio ninguna tenía políticas relacionadas con el género que abordaran específicamente la dinámica de género relacionada con el manejo de prácticas discriminatorias o la contratación.

En Medio Oriente, particularmente en Yemen, Ghundol y Mauhanna (2025) analizaron las percepciones y experiencias de las académicas sobre las principales barreras que enfrentan para obtener y mantener roles de liderazgo en la educación superior. Se detectaron barreras

socioculturales y normas patriarcales, que representan obstáculos para obtener posiciones de liderazgo, y estas mismas barreras son referentes de una cultura en la que se espera que las mujeres prioricen el hogar sobre las aspiraciones profesionales. En Yemen son fuertes los estereotipos de género, ya que se considera que las mujeres son débiles y carecen de las capacidades necesarias para roles de liderazgo, socavando la confianza de las académicas calificadas y afectando negativamente las actitudes de su futuro académico favoreciendo a sus compañeros varones. Además, se enfrentan a problemas institucionales como la violación de la ética laboral, pues se politiza la educación superior influyendo en la selección y promoción, priorizando las afiliaciones políticas sobre el mérito y las cualificaciones de los hombres y mujeres para poder acceder a estos puestos. Esto también propicia que las mujeres yemeníes se desmotiven pues perciben el liderazgo como una actividad estresante y existe una actitud negativa conyugal respecto a la interacción con otros varones. Esto solo refuerza la metáfora del “techo de cemento” y, sobre todo para las mujeres de Yemen, el aumento del escrutinio se muestra como un factor que las mantiene desmotivadas e incluso inseguras.

Para finalizar el análisis dentro de los espacios de educación superior, es importante reconocer que las luchas para poder conseguir políticas de conciliación y de igualdad han tenido retos, pero también han dado gratificantes resultados, como en el caso de Perú, en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), donde la presencia femenina ha aumentado; esto no quiere decir que ya todo está ganado pues se presentan otras dificultades, como el fenómeno de la “mujer pulpo”, referente a realizar varias actividades en

paralelo con alto estrés y autoexigencia (Mendoza-Rodas, Vassallo-Cruz y Sánchez, 2021). Ahondando en este caso, la USAT es una de las pocas universidades en Perú que cuenta con una mujer en la rectoría desde el 2014, logrando implementar el principio de igualdad de oportunidades entre sus colaboradores basado en logros y méritos. Asimismo, para el 2020, el 56.9 % de los cargos de Autoridad y Directivos estaban ocupados por mujeres. También, la USAT es la única universidad en Perú que forma parte de la Red Iberoamericana de Innovación y Formación para fortalecer el impacto femenino en los ecosistemas de innovación buscando un modelo de igualdad de oportunidades sustentando en la complementariedad y corresponsabilidad (Mendoza-Rodas et al., 2021).

Diversas universidades han hecho avances en la inclusión de políticas de conciliación además de luchar contra estructuras patriarcales y violentas, sin embargo, queda trabajo por hacer en el sector de la academia para asegurar que las mujeres puedan escalar a puestos de poder (Castañeda-Rentería et al., 2024).

Gobierno y administración pública

Como ya se ha mencionado reiteradamente, el liderazgo femenino aún sufre de diversos prejuicios y desmotiva continuamente a las mujeres para pensar en la posibilidad de poder acceder a un puesto de esta magnitud o, por el contrario, abandonar diversos sueños por diferentes sentimientos de insuficiencia o miedo al fracaso. Dentro de la política observamos de cerca que la sociedad sigue siendo patriarcal lo que restringe la participación femenina en la toma de decisión (Zamora, 2025).

En el terreno político y administrativo el machismo sigue teniendo lugar haciendo que las barreras sean mucho más notorias y la metá-

fora de “techo de cristal” tenga más visibilidad. Por ejemplo, en el proyecto de investigación de Zamora (2025), consistente en un estudio de participación política en Hidalgo —México—, menciona que algunas mujeres de la élite política han sido víctimas de machismo por parte de sus colegas, es decir, se les cuestiona su capacidad de decisión y se les impulsa a adoptar un comportamiento masculinizado en reuniones fuera de la oficina, sobre todo a la ingesta de bebidas alcohólicas. A esto se le suman las dobles cargas de trabajo entre ser madre y esposa, además de funcionarias. Se identificó también que hay una resistencia masculina dentro de la política para la aceptación de compañeras mujeres, pero no es precisamente por una cuestión de intimidación por el nivel de estudios que éstas puedan tener, sino por una resistencia explícita a ser dirigidos por una mujer, sin más, y esto es más visible entre hombres de mayor edad (Zamora, 2025; Serrano-Serrano, 2023).

En el trabajo de Zamora (2025) se menciona el caso de una diputada de Hidalgo llamada Citatli Jaramillo, que en su paso por la administración pública estatal hacía énfasis en que a los hombres no les gusta trabajar con mujeres, que —en su paso— se había encontrado con un secretario violento que la hacía esperar de seis a ocho horas cuando tenía que hacer un acuerdo, y que, si él no le daba el acuerdo, no se podía ir.

Zamora (2025) en su estudio también hace referencia que hay mujeres con ideas patriarcales, que el hecho de tener cuerpo de mujer no asegura sororidad dando a entender que estas mismas mujeres representan el “síndrome de la abeja reina” (Bayona, 2022), obstaculizando el camino profesional de otras mujeres y, sobre todo, criticándolas.

Por otro lado, cuando las mujeres logran llegar a puestos de poder se les asignan roles con menor margen de acción. Esto en la administración pública se traduce en una segmentación ocupacional, donde las mujeres son dirigidas hacia proyectos de corte social o comunitario (proyectos pequeños) (González et al., 2025), que precisamente tiene que ver con los estereotipos que se tiene sobre la mujer: una persona “dulce” y “comprensiva”, que parece ser lo que la política y la administración pública necesita.

En otras partes de Latinoamérica como Colombia, las mujeres están subrepresentadas en cargos de poder y toma de decisiones, por debajo de la paridad. En contexto, existe una dominación masculina histórica en los espacios de poder colombianos. Asimismo, existen prejuicios arraigados en los que se asocia más a las mujeres con capacidades blandas y a los hombres con capacidades técnicas, subestimando así las capacidades femeninas para ocupar posiciones de autoridad, reforzando la idea de que son menos competentes y más orientadas al cuidado y, sobre todo, al servicio (González et al., 2025)

En Brasil el progreso ha sido lento, situando al país en una de las peores tasas de empoderamiento político femenino de la región (Frazer, 2020). Hay una baja representación política pues, según datos del 2018, solo el 15 % de los diputados eran mujeres y el 10 % senadoras. Además, se señala que los diversos partidos políticos brasileños no incentivan a la inclusión de mujeres, provocando estos porcentajes tan bajos de participación política femenina. En el gobierno brasileño, las mujeres han ocupado puestos como turismo, agricultura, servicio civil y economía, pero han estado ausentes en departamentos de defensa, seguridad, comu-

nicaciones o asuntos jurídicos, donde dicha segregación evidencia que dichos puestos solo son una ampliación del papel familiar de la mujer llevada a la esfera pública (Frazer, 2020).

Para finalizar este espacio, resulta de suma importancia analizar las barreras que las mujeres asiáticas presentan para poder acceder a puestos de poder dentro de la política local, ya que —nuevamente— nos encontramos con la dominación y la supremacía de los hombres y la invisibilidad de las mujeres dentro de la esfera política. Estas características son históricas y tradicionales dentro del patriarcado del sur y el sureste de Asia (Azizuddin y Shamsuzzoha, 2023). En Vietnam, por ejemplo, Azizuddin y Shamsuzzoha (2022) señalan la importancia de la intersección de las expectativas religiosas y culturales que dictan los roles de las mujeres tanto en las esferas profesionales como en las domésticas.

Por otro lado, estos mismos autores identificaron que en Camboya —por ejemplo— la subrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo intensifica los desafíos sociales e institucionales que limitan a las mujeres a las esferas domésticas, impidiéndoles una participación más numerosa en el ámbito público. En Asia meridional, existe un número bajo de mujeres que ocupan posiciones clave de toma de decisiones en el servicio civil debido a que los requisitos para entrar son absurdamente altos y tiene ciertas prohibiciones. Para Azizuddin y Shamsuzzoha (2023), significa que hay diferencias entre hombres y mujeres, sobre todo en la forma de liderar.

No obstante, a pesar de estas barreras, ha habido reformas administrativas y el apoyo de redes existentes, facilitando el desarrollo del liderazgo femenino en la administración local en la

región asiática. Por ejemplo, en Bangladesh se implementaron mecanismos de cuotas y representación, asegurando reformas administrativas para que las mujeres pudieran participar en la política y la administración local. Además, la conexión partidista evidenciada en el hecho de que muchas mujeres que lograron roles de liderazgo a nivel local fueran favorecidas por líderes políticos varones de alto nivel, ayuda a que las candidatas aseguren su nominación (Azisuddin y Shamsuzzoha, 2023).

En la política, al igual que en el caso del ámbito de la salud y la academia, todavía hay retos que hay que enfrentar pese al avance que se ha identificado a través de reformas legales.

Sector empresarial y laboral

El sector empresarial ha sido dominado históricamente por hombres, marcando una resistencia masculina a ser dirigidos por una mujer —tal y como se observó en el ámbito político— (Serrano-Serrano, 2023).

Dentro de este sector encontramos que hay dobles jornadas y carga doméstica que reducen la disponibilidad de las mujeres para poder especializarse, formarse y desarrollarse profesionalmente en el ámbito donde trabajan. Dentro de estas dobles jornadas encontramos la maternidad, que se convierte en un punto crítico que afecta la trayectoria de la mujer (Urquiza, 2025). Existe una penalización de la maternidad que obliga a las mujeres a realizar trabajos a tiempo parcial o esporádicos, enfrentándose a ideas preconcebidas sobre el impacto laboral de la maternidad, llevando a la mujer a rechazar las oferta laborales pensando en los costos que tendrá en su vida personal si acepta un puesto de liderazgo (Serrano-Serrano, 2023; Urquiza, 2025), lo que nos hace pensar nuevamente en el *techo de*

cemento, dando cabida al surgimiento de la metáfora del “muro autoimpuesto” (Bayona, 2022).

En otros sectores laborales se encontró que la mujer ejercía en áreas más blandas, y en el campo de la logística y empresarial no es la excepción. En este sector, las mujeres se concentran en roles de nivel medio-bajo o en sectores más suaves como recursos humanos, servicios, proyectos sociales, educación, entre otros, haciendo un contraste con las áreas técnicas de las empresas como infraestructura, finanzas o tecnología, que aún se perciben como un territorio dominado por masculinos (González et al., 2023).

Las mujeres en el sector de la logística reportan menos posibilidades de crecimiento profesional y se sienten marginadas de determinadas oportunidades de formación por razón de género, reforzando la falta de mentoría, redes de apoyo dentro del trabajo y el acceso limitado a certificaciones de alto nivel; como bien se había mencionado anteriormente, un acceso limitado por la empresa o el sector por razones de género y limitaciones a nivel económico y cultural con base en las creencias culturales de que la mujer debe poner por encima las obligaciones del hogar ante su crecimiento profesional (Urquiza, 2025).

Por lo general, las mujeres reciben una remuneración más baja que los hombres sin justificación alguna, aun cuando están en puestos directivos o bien, de alta responsabilidad (Kalaitzi, 2017). Esto constituye una forma de discriminación institucionalizada (Urquiza, 2025). Algunas otras de las barreras que se experimentan en este sector es la llamada “barrera de acero”, en el que por falta de experiencia internacional, las mujeres no son asignadas a puestos que tengan que ver con el extranjero o comunicarse en otro idioma, o incluso tratar con personas de otros países aun estando en territorio nacional,

por lo tanto, tienen menos oportunidades para optar a puestos de alta dirección en otras empresas (Pons, 2024). Otra metáfora utilizada es el “precipicio de cristal” que es un fenómeno que ocurre cuando las mujeres son ascendidas a la dirección de empresas que atraviesan una crisis o riesgo de fracaso dañando tu trayectoria profesional (Bayona, 2022).

En diversos países del mundo, en ciertas áreas del sector empresarial —como comercio o construcción—, las mujeres se han enfrentado a diversos estigmas de género, casi de la misma forma en que América Latina lo ha experimentado. Este sector en países como Colombia, Brasil y España han detectado que predomina el machismo y la resistencia masculina, por ende, hay menor presencia de mujeres en el nivel directivo en las empresas o en la logística. Esto induce a sentimientos de exclusión, de sentirse fuera de lugar o menos apoyadas en equipos donde hay más hombres, generando divisiones y tensiones (Serrano-Serrano, 2023).

En el caso del contexto corporativo de Colombia, las mujeres enfrentan una segregación ocupacional y salarial, donde las oportunidades para las mujeres son limitadas. Por ejemplo, si bien las mujeres representan al 51.2 % de la población colombiana —según datos del 208—, estas solo contribuyen en un porcentaje menor al 50 % en la actividad económica del país (Amaya y Ospina, 2023).

Ante esto, las mujeres que pertenecen a este sector manifiestan con regularidad que son objeto de comentarios misóginos, que en su mayoría son presentados como bromas, y que se enfrentan con al acoso sexual en su ámbito laboral. Estos comentarios y acosos claramente funcionan como obstáculos impuestos por sus colegas masculinos que desconocen las capaci-

dades académicas y profesionales de las mujeres que aportan al sector empresarial, en específico de Colombia, como en el área de contaduría, que está altamente masculinizado. (Amaya y Ospina, 2023).

Por otro lado, en Estados Unidos, Reino Unido y Australia, en sectores empresariales industriales como la construcción —que notoriamente está masculinizado—, las barreras al liderazgo están marcadas y son evidentes. Por ejemplo, en la cultura de la construcción ha sido catalogada como “no tradicional” para las mujeres durante la época contemporánea (Edirisinghe et al., 2024). Entonces, las mujeres que trabajan en este sector tienden a adoptar comportamientos masculinos para poder encajar y demostrar arduamente que están calificadas y que merecen estar ahí, desencadenando una pérdida del sentido de identidad de género y, por el cual, ellas decidieron trabajar en esa área. Esta misma cultura se describe como hostil, ya que está dominada por hombres, hay altos niveles de estereotipos de género, sexismo y lenguaje inapropiado, afectando incluso la autoestima de la mujer (Edirisinghe et al., 2024).

En la construcción también se identifica la brecha salarial de género. En Australia, las mujeres empleadas a tiempo completo en el sector de la construcción ganan entre un 25 % y un 30 % menos que los hombres, lo cual es altamente significativo, ya que es similar con otros sectores como la minería y el transporte (Edirisinghe et al., 2024). Aunado a esto, las mujeres dentro de los sectores empresariales enfrentan largas y rígidas jornadas de trabajo, con falta de seguridad laboral y ergonomía, haciendo que las mujeres enfrenten preocupaciones sobre su estado de salud física y emocional. Esto, a su vez, promueve que las mujeres abandonen

su carrera profesional, pero esa desmotivación no surge desde que inician su vida laboral, sino desde el hecho en que comienzan a estudiar su licenciatura ya existe sesgo de género y las estudiantes —desde entonces— se sienten menos apoyadas y solitarias dentro de un sector masculinizado con múltiples barreras que la agobian, lo que Edirisinghe et al. (2024) llaman “fuga en la cantera” (*leaky pipeline*).

Conclusiones

Como ya se ha mencionado a lo largo del artículo, la sociedad a través de sus estructuras culturales, históricas y organizacionales imponen una serie de prejuicios y barreras invisibles que cuestionan la veracidad de las competencias de una mujer en roles de liderazgo. Se cuestiona la capacidad y la competencia de una mujer a ocupar una posición de su liderazgo porque los estereotipos que las catalogan como “sensibles” y “emocionales” quitan la credibilidad de una mujer.

Solo hemos logrado ver con mayor énfasis lo que la sociedad percibe sobre mujeres en puestos de poder, pero las mujeres que han llegado al liderazgo o se han encaminado a ello han tenido tensiones entre la vida laboral y la vida familiar, configurándose estos como espacios contradictorios; son inseparables de ellas pero, de alguna forma u otra, tienen que sacrificar uno para poder destacar.

Sin embargo, sea cual sea el espacio que decidan sacrificar, los sentimientos de culpa y el eterno cargo de conciencia (Clavijo, 2019) por haber sacrificado un ámbito son malestares emocionales presentes. A pesar de ello, las mujeres que deciden no sacrificar ámbitos tienen como causa el sobre esfuerzo; entonces, para manejar la do-

ble carga, las mujeres adoptan estrategias como el “síndrome de la supermujer” (Sánchez, 2019) o la “mujer pulpo” intentando conciliar múltiples roles de manera paralela, lo cual se considera injusto observando las cargas del hombre. Pero el hecho de decidir ser *supermujer* genera altos niveles de estrés, agotamiento, fatiga y algunos otros malestares emocionales.

Muchas de estas mujeres —en diversos países— consideran que la formación continua y los niveles académicos avanzados son esenciales y les permiten competir en igualdad de condiciones, asimismo, se exige que existan políticas de paridad que defiendan la igualdad de género y que al momento de reclutar una persona para un puesto de liderazgo sea evaluado de manera igualitaria sin sesgos de género, entonces así se aspira y se asegura que el acceso a puestos directivos se base en logros y méritos personales (Mendoza-Rodas et al., 2021).

Pero aún después de las luchas, de los retos que se han superado y los que faltan todavía las mujeres en cargos de poder, buscan ser un referente para las siguientes generaciones, considerando que su presencia en estos espacios directivos abre la pauta para un liderazgo diferente al que los hombres han planteado a lo largo de los años.



Referencias

- Amaya, Juana y Ospina, Manuela. (17 de noviembre de 2023). Experiencias de mujeres contables en cargos directivos de las organizaciones de Medellín. Conferencia llevada a cabo en el *XIX Simposio Regional de Investigación Contable*, Instituto de Investigaciones y Estudios Contables de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/162131>
- Azizuddin, Muhammad y Shamsuzzoha, Ahm. (2024). Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: a critical analysis. *Southeast Asia A Multidisciplinary Journal*, 24(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/seamj-06-2023-0052>
- Bayona, Natalia. (2022). *Liderazgo femenino en las universidades españolas. Gestión y liderazgo de empresas e instituciones: una perspectiva de género* (tesis de pregrado). Universidad Zaragoza, Zaragoza, España. <https://zaguan.unizar.es/record/117797/files/TAZ-TFG-2022-1948.pdf>
- Castañeda-Rentería, Liliana, Contreras, Karla y Parga, María. (Coords.). (2019). *Mujeres en las universidades iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia*. México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega/Organización Universitaria Interamericana.
- Castañeda-Rentería, Liliana, González, César y Musalem, Anisse. (2024). Participación femenina en los órganos de gobierno de las IES del centro occidente de México. El desafío pendiente. En Karla Contreras y María Parga (Coords.), *Igualdad e inclusión en la educación superior: análisis de propuestas, avances y retos* (pp. 135-150). México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Tonalá.
- Cevallos, Doris y Villafuerte, Jhonny. (2019). Conciliación familiar y laboral de los perfiles directivos femeninos de una universidad pública. En Liliana Castañeda-Rentería, Karla Contreras y María Parga (Coords.), *Mujeres en las universidades iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia* (pp. 129-294). México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega/Organización Universitaria Interamericana.
- Clavijo, María. (2019.) *Los retos de la conciliación para las mujeres autoridades académicas ecuatorianas*. En Liliana Castañeda-Rentería, Karla Contreras y María Parga (Coords.), *Mujeres en las universidades iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia* (pp. 107-128). México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega/Organización Universitaria Interamericana.
- Contreras, Karla. (2019). Experiencias de conciliación vida laboral-vida privada de mujeres académicas SNI de la Universidad de Guadalajara. En Liliana Castañeda-Rentería, Karla Contreras y María Parga (Coords.), *Mujeres en las universidades iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia* (pp. 175-202). México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega/Organización Universitaria Interamericana.



- Edirisinghe, Ruwini, Jayasuriya, Sajani, Almula, Jenan, Abobakr, Mouhand, Bastos-Costa, Danyana, Alberte, Elaine,... Tzortzopoulos, Patricia. (2024). Gender diversity in construction: demystifying the pipeline leaks in Australia, United States, United Kingdom and Brazil. *International Journal Of Construction Management*, 25, 1-15. <https://doi.org/10.1080/15623599.2024.2397291>
- Frazer, Emma (2020). ¿Existe relación entre el aumento en el número de mujeres en el congreso y el empoderamiento económico de las mujeres? Una comparación entre los casos de Brasil y México (Trabajo final de máster). Universitat de Barcelona. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/219425/1/TFM_Frazer_Emma.pdf
- Gaete-Quezada, Ricardo. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS: Estudios Sociales sobre América Latina* (24), 67-90. <https://doi.org/10.18046/recs.i24.2431>
- Gallego-Morón, Nazareth. (2019). Atrapadas en el laberinto de cristal. Las dificultades de conciliación de las profesoras universitarias en Italia. En Liliana Castañeda-Rentería, Karla Contreras y María Parga (Coords.), *Mujeres en las universidades iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia* (pp. 269-294). México: Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega/Organización Universitaria Interamericana.
- Ghundol, Bakil y Muthanna, Abdulghani. (2025). Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education. *International Journal Of Educational Research*, 130, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102534>
- González, Verónica, Mina, Angélica y Rivera, Natalia. (2025). Barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en la Gobernación del Cauca para acceder a posiciones de liderazgo o supervisión de proyectos (trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia.
- Kalaitzi, Stavroula, Czabanowska, Katarzyna, Fowler-Davis, Sally y Brand, Helmut. (2017). Women leadership barriers in healthcare, academia and business. *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal*, 36(5), 457-474. <https://doi.org/10.1108/edi-03-2017-0058>
- Kataeva, Zumrad, Durrani, Naureen, Rakhimzhanova, Aaray y Shakirova, Svetlana. (2025). Higher Education Leadership Agency in Mainstreaming Gender Equality: Insights From Universities in Kazakhstan. *Gender Work And Organization*, 32(4), 1470-1481 <https://doi.org/10.1111/gwao.13239>
- Mendoza-Rodas, Mery, Vassallo-Cruz, Kathya y Sánchez, Rosa. (2021). Mujer y universidad: Un modelo de igualdad de oportunidades en una universidad peruana. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 14(Especial), 50-61. <https://doi.org/10.55777/rea.v14iespecial.3450>
- Menezes, Sherna, Shenton, Ashleigh, Hays, Alliscon y Taub, Cynthia. (2025). Trends of Representation of Women in Professional Medical Societal Leadership in the United States and Europe. *JACC Advances*, 4(2), 101522. <https://doi.org/10.1016/j.jacadv.2024.101522>

- Pons, María. (2024). La presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos directivos de las empresas: de la Ley orgánica de igualdad /2007) a la Ley Orgánica de paridad (2024). *Lan Harremanak Revista de Relaciones Laborales* (51), 117-150. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.26315>
- Serrano Serrano, Clariulfy. (2023). Análisis de factores causantes a la baja representación femenina en puestos directivos en el sector logístico (Trabajo fin de máster en Comercio Exterior). Facultad de Comercio. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63810/TFM-J-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urquiza, Sonia. (2025). *Las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del servicio: análisis del techo de cristal en Pachuca, Hidalgo, 2023* (tesis doctoral). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/js-pui/bitstream/231104/6862/1/ATD1036.pdf>
- Viladot, María. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. España: Editorial UOC
- Zamora, Carmina. (2025). *Participación política de las mujeres en el poder ejecutivo del estado de Hidalgo, una revisión y análisis desde la perspectiva de género* (tesis de maestría). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/6477>

