

Estereotipos en el Liderazgo Femenino.

Stereotypes in Female Leadership.

Delgado Vázquez, María Soraya*, Núñez Hernández, Luz María**,
Silva Acosta, Frida Camila***

*Doctora. Facultad de Contaduría y Negocios, Región Veracruz. Universidad Veracruzana.
Email: sdelgado@uv.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1558-2846>.

**Estudiante de Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios. Facultad de Contaduría y Negocios,
Región Veracruz. Universidad Veracruzana. Email: zs23002410@estudiantes.uv.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0323-5123>.

***Estudiante de Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios. Facultad de Contaduría y Negocios,
Región Veracruz. Universidad Veracruzana. Email: zs23002416@estudiantes.uv.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5631-3653>.

Correo para recibir correspondencia:

María Soraya Delgado Vázquez
sdelgado@uv.mx

RESUMEN

Este ensayo se adentra en el tema de los estereotipos en el liderazgo femenino, analizando cómo estos prejuicios y creencias limitantes afectan la participación y el ascenso de las mujeres en roles de liderazgo. Por esta razón, los estereotipos en el liderazgo femenino son un tema relevante y complejo que se enfrenta a varios desafíos, que pueden ser asociados negativamente a los rasgos atribuidos a la debilidad.

De manera que, se expone a los estereotipos de género como imágenes socialmente compartidas, rígidas y generalizadoras, que describen los rasgos que se afirma poseen las personas de un determinado grupo social. Esto puede resultar en una falta de confianza en las mujeres, en la autoexclusión de los puestos de responsabilidad, dificultando la ascensión de las mujeres a los altos cargos. Asimismo, se plantea la necesidad de un cambio cultural y organizacional que promueva la diversidad y la equidad de género en las empresas.

Finalmente, se considera que para la construcción de sociedades más equitativas e incluyentes es importante desafiar estos estereotipos, demostrar que es esencial cambiar las percepciones de lo que significa ser líder, promover la confianza en las mujeres y derribar el techo de cristal en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Estereotipos de género, Liderazgo femenino, Techo de cristal.

ABSTRACT

This essay delves into the topic of stereotypes in female leadership, analyzing how these prejudices and limiting beliefs affect the participation and promotion of women in leadership roles. For this reason, stereotypes in female leadership are a relevant and complex topic that faces several challenges, which can be negatively associated with traits attributed to weakness.

So, gender stereotypes are exposed as socially shared, rigid, and generator images that describe the traits that are affirmed that people from a certain social group are said to possess. This can result in a lack of confidence in women, and self-exclusion from positions of responsibility, making it difficult for women to ascend to senior positions. Likewise, the need for a cultural and organizational change that promotes diversity and gender equality in companies is raised.

Finally, it is considered that to build more equitable and inclusive societies it is important to challenge these stereotypes, demonstrate that it is essential to change perceptions of what it means to be a leader, promote confidence in women, and break down the glass ceiling in organizations.

KEY WORDS: Gender stereotypes, Female leadership, Glass ceiling.

El liderazgo de las mujeres no se trata solo de romper techos de cristal; se trata de romper estereotipos, transformar prejuicios e inspirar una nueva era de liderazgo inclusivo y equitativo” (García, s.f., párr. 5).

Los estereotipos en el liderazgo son una barrera invisible que moldean las percepciones y expectativas sobre quién es un líder, de qué género tiene que ser y cómo debería comportarse.

Los estereotipos perpetúan prejuicios en la desigualdad, así como pueden restringir la diversidad y la inclusión en los roles de liderazgo, es decir, que limitan las oportunidades para ciertos grupos, ya sean basados en género, raza, edad u otros factores.

En la actualidad, los estereotipos fijados en las mujeres limitan sus oportunidades para ejercer puestos de liderazgo, a pesar de las numerosas pruebas que demuestran la capacidad de las mujeres para liderar con eficacia, todavía existen los prejuicios arraigados de que los hombres son líderes más naturales.

En el caso de los estereotipos implícitos, a los hombres se les asocia con las matemáticas, la física, el poder y la carrera profesional, mientras que el arte, el lenguaje, la calidez y la familia están más asociados con las mujeres que con los hombres, por lo tanto, se pensaría que un hombre tiene mayor capacidad para ser un líder competitivo según las cualidades que se creen que posee.

Vale la pena decir que, desde una temprana edad se enseña a las mujeres el comportamiento que deben tener según su sexo, dicha idea permanece implícitamente en todas las acciones diarias que realizan, la cual genera expectativas, ya sean positivas o negativas, acerca de las capacidades con las que pueden realizarlas, es decir, se clasifica el desempeño según el género.

Medina (2022) establece que “en los últimos años, gracias al meta-análisis se ha demostrado que hombres y mujeres tienen similares inclinaciones, actitudes y habilidades” (p. 65). Por su parte, hay autores que mencionan que “diversos estudios concluyen la existencia de un liderazgo femenino y masculino” (Universidad Miguel Hernández de Elche, 2022).

Para abordar lo anterior, se explicarán algunos conceptos:

Se entiende por estereotipo, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, “una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Por otra parte, se retomará el concepto presentado por Kotter (1999, como se citó en Lazzati y Tailhade, 2019) “el liderazgo como desarrollo de una visión y de unas estrategias es conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos” (p. 38).

De forma más específica, con respecto al tema Martín (2021) destaca que “el liderazgo femenino es un concepto que está en auge. Muchas empresas no se dan cuenta del impacto positivo que se alcanza con la diversidad de los equipos y el capital humano femenino” (p. 130).

A lo largo de la historia, las mujeres han buscado su lugar en este mundo, luchado por tener derechos y un trato igualitario a los hombres. Hoy en día ambos géneros pueden ejercer los mismos trabajos y tener las mismas oportunidades, no obstante, la visión social acerca del desempeño de cada uno en su puesto de trabajo está basada en los estereotipos implantados sobre las características psicológicas que demuestran las mujeres y los hombres.

Así pues, en el ámbito laboral, las mujeres poseen una gran desventaja provocada por estas creencias no verídicas, en especial con aquellos puestos que requieren habilidades de liderazgo; la diferencia principal radica en el sueldo y en el prestigio, los hombres son mejores pagados y tienen mayor oportunidad de ser ascendidos, a pesar de tener los conocimientos y experiencias laborales similares, los estereotipos dictarán que los hombres son mejores por lo cual merecen más.

De acuerdo con Camarena Adame y Saavedra García (2018) la mujer al querer ejercer su liderazgo en las organizaciones posee la desventaja del techo de cristal, la consideran como:

Una barrera invisible que impide a las mujeres altamente calificadas, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan... que deriva en una discriminación de género hacia las mujeres en el ámbito laboral y les obstaculiza el acceso a cargos superiores (p. 312).

Por lo anterior, no aspiran a tener puestos de mayor importancia, solo acostumbran a ver a los hombres obtenerlos y pensar que para ellas es imposible.

En particular, estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía (INEGI) señalan que las mujeres conforman un 42.2% de la población económicamente activa, mostrando mayor presencia que los hombres en ámbitos de servicios, como hoteles y restaurantes. “En contraste, su presencia es aún muy reducida en las actividades tradicionalmente consideradas

masculinas como construcción (3.66 %), servicios y transporte (9.13 %) y 13. 75% en minería” (INEGI, 2019, como se citó en Zabludovsky Kuper, 2020, p. 432).

A pesar de ello, existe una gran brecha salarial causada por la desigualdad, “actualmente en México se estima que las mujeres perciben un 34% menos salario que los hombres por hacer la misma actividad” (Molina, 2023, párr. 9).

Con relación a lo anterior, Meza (2018) plantea que “la participación de las mujeres en el mercado laboral ha traído consigo problemas de discriminación en cuanto al acceso, a las condiciones, a la retribución y a la permanencia, lo que desata una situación de inequidad entre hombres y mujeres” (p.13).

En general el ascenso de las mujeres en cargos de decisión está marcado por una baja participación en todos los sectores, como se puede ver en un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020):

Al examinar los datos sobre el liderazgo femenino en las universidades de todo el mundo, la panorámica general que se obtiene es la de una escasez de mujeres en la cima. Lo mismo ocurre en los puestos de dirección de los centros escolares y en los de formulación de políticas educativas y toma de decisiones (p. 38).

En consecuencia, la desigualdad en las oportunidades laborales provoca una disminución de la participación de las mujeres en puestos directivos, según un artículo publicado en el periódico El Economista, “estos estereotipos generan una división de actividades según las capacidades de hombres y mujeres, lo cual se traduce en la pérdida de talento de mujeres en áreas como las matemáticas, ingenierías o tecnología” (Molina, 2023, párr. 2).

Estilos de liderazgo y el enfoque de género

Como se ha dicho, típicamente se etiqueta el desempeño de los trabajadores según su género, se generaliza la percepción de que al asumir puestos de liderazgo las mujeres son muy emocionales por lo tanto son menos asertivas en la comunicación con sus subordinados y con sus pares, lo que conlleva a que tomen decisiones basadas en los sentimientos. Esto contrasta con las características asociadas al género masculino, ya que se presupone que al liderar los hombres son más racionales, competitivos e independientes, características que se consideran como sinónimos de atributos propios de la masculinidad, ya que por muchos años el término de

liderazgo ha estado ligado a lo masculino, que se considera como un estilo orientado a cuestiones de decisiones directivas.

Mientras que el estilo femenino se estereotipa como predominantemente hacia las personas, caracterizando al género femenino como menos competentes y más ambicioso, porque son poco racionales para la toma de decisiones, más enfocadas al hogar que al trabajo profesional, lo que conlleva al prejuicio de que son incapaces de dirigir, por lo que no merecen ejercer puestos de liderazgo y se les excluye de las oportunidades a un desarrollo profesional.

Se estereotipa que las mujeres suelen presentar un liderazgo democrático, orientado a las relaciones, tienden a resolver los problemas mediante la empatía y la intuición, además de fomentar la cooperación de sus seguidores a través de la igualdad; en cambio el liderazgo masculino es característico de ser autocrático, orientado a las tareas, en la que el líder ejerce un alto nivel de control (Universidad Miguel Hernández de Elches, 2022).

A causa de los prejuicios, se considera mejor el estilo masculino de liderazgo en el que la demostración explícita de emociones es un gran tabú, está claro que:

Quando un varón persigue una posición de poder, es visto como alguien motivado por una ambición positiva, un inconformista, alguien que desea progresar. Cuando una mujer lo hace, se lo tiende a percibir como una desviación de lo característico del género femenino, y su ambición suele calificarse de manera negativa (Freidenberg et al. 2018, p.121).

Bastidas (2012, como se citó en Tipán, 2019) puntualiza que “existen tres tipos de enfoques que permiten analizar la forma de liderar de los hombres y de las mujeres”:

Por un lado, el enfoque de la igualdad, que se refiere a que no existen diferencias fundamentales entre la forma de liderar de los hombres y mujeres, esto se corrobora en múltiples estudios que anulan la posibilidad de encontrar estereotipos y más bien prestan importancia a la igualdad de derechos. Por otra parte, el enfoque de la diferencia, donde las mujeres protegen la valoración de sus diferencias y proponen la igualdad social y distintiva entre hombres y mujeres. Finalmente, el tercer enfoque deconstructivista donde se pretende disolver las identidades sexuales de hombre y mujer (p. 853).

Para comprender mejor lo anterior, el estudio realizado por Druskat (1994, como se citó en Gangas-Contreras et al., 2020) a 6,359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas, quienes debían evaluar a sus superiores mediante el Multifactorial Leadership Questionnaire

(MLQ) y confirmó la premisa de Rosener (1990) de que “efectivamente las líderes mujeres eran asociadas a un estilo de liderazgo transformacional”.

Respecto a la importancia del contexto donde se desarrollan estos tipos de liderazgo, la autora subraya que “mientras más rígida es la organización, las mujeres se adaptan a las normas y a las exceptivas masculinas dominantes; por el contrario, en las organizaciones no tradicionales las mujeres eran libres de elegir el liderazgo que más les acomodaba” (p.1505).

Como diversos autores lo señalan, muchas veces para ser aceptadas como líderes las mujeres adoptan roles masculinos que no le son propios o con los cuales no están conformes, solamente para ser validadas como líderes, de tal forma que:

Las mujeres se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas, lo cual refuerza el estereotipo de género presente desde los inicios de liderazgo y que pueden afectar su rol en la sociedad al llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo, o porque, en el caso de que las despliegan, son consideradas poco femeninas (Lupuano y Castro, 2011, como se citó en Bravo et al., 2020, p. 59).

Por más que las mujeres han demostrado un liderazgo efectivo, los prejuicios designados traen como consecuencia la desigualdad, además de provocar un conflicto en las mujeres entre su identidad de género y su identidad de líder (ONU Mujeres Chile, 2022).

“La imagen que la empresaria tiene de sí misma está imbuida de características aceptadas y representadas en su feminidad, como la capacidad de escucha, el silencio, la comprensión, la paciencia, entre otras” (Padilla y Hernández, 2022, p. 20).

En otras palabras, la visión estereotipada de las actitudes de los géneros provoca una gran diferencia, mientras que las mujeres que tienen puestos de liderazgo y que presentan una dirección firme o estricta se les considerada como personas agresivas, controladoras y prepotentes, en contraparte los hombres que actúan de esta forma son considerados como personas capaces, enfocados en su trabajo y líderes eficientes; de manera que, este prejuicio ha llevado a una falta de representación femenina en cargos directivos y políticos.

Precisamente, esto conlleva a que, cuando las mujeres ocupan puestos que implican mayor responsabilidad, adoptan conductas “femeninas” y otorgan importancia a los intereses comunes de los empleados y la organización, son víctimas de devaluaciones, desaprobaciones personales y sanciones sociales. Como resultado, hay casos en los que las mujeres deciden evitar ser promovidas por los costos personales que ello implica.

Por otra parte, cuando los puestos de poder son ocupados por una mujer, éstos se devalúan socialmente al no estar desempeñados por el sexo masculino. Sin embargo, cuando las mujeres ejercen actividades de poder son sancionadas al ser consideradas masculinas (Barberá et al., 2011, como se citó en Camarena y Saavedra, 2018, p. 314).

Sin embargo, es importante enfatizar que muchas mujeres han demostrado su ambición y confianza en sí mismas al liderar organizaciones exitosas y lograr cambios significativos en sus comunidades. A pesar de eso, se ha perpetuado el imaginario que las mujeres son más adecuadas para roles de cuidado y apoyo, relegándolas a posiciones subordinadas en lugar de permitirles asumir roles de primera línea.

Es esencial mencionar que en numerosos estudios se demuestra que las mujeres poseen habilidades emocionales y sociales altamente desarrolladas, como la empatía y la capacidad de comunicación efectiva, que son fundamentales en el liderazgo moderno. Asimismo, el *Peterson Institute for International Economics* asegura que las empresas con mujeres al mando son más rentables (Vogue, 2019).

Existen muchos casos de numerosas mujeres que a lo largo de la historia han derribado las barreras de los estereotipos, llevándolas a realizar contribuciones significativas en diversos campos. Razón por la cual Flores (2023) afirma que “las mujeres mexicanas han dejado una huella imborrable en la sociedad, demostrando su fortaleza, talento y liderazgo en diferentes ámbitos. Su presencia como mujeres poderosas desafía estereotipos y rompe barreras, inspirando a las generaciones futuras” (párr. 5).

Desde su punto de vista de mujeres empresarias exitosas, señala que para ser un buen líder no se busca el protagonismo, sino la inclusión, la participación de los trabajadores, su desarrollo individual, un buen ambiente laboral y sobre todo autenticidad, la cual es definida como el factor más importante, sin la autenticidad no somos capaces de liderar a nosotros mismos y mucho menos para liderar un equipo o una organización.

La autora Flores (2023, párr. 6-15) presenta un resumen de los principales logros de algunas de las mujeres exitosas:

Galia Borja actualmente es la subgobernadora de Banxico, es maestra en Matemáticas Aplicadas y Estadística y maestra en Economía y Políticas Públicas, obteniendo la mención honorífica de excelencia por graduarse con el mejor promedio de su generación, y tiene 22 años de experiencia en gestión financiera pública.

Angela Gómez Aiza es la presidenta de SAP México, estudió el *Master of Business Administration*, tiene más de 20 años de experiencia en el sector de tecnología, *retail* y consumo, en marcas como El Palacio de Hierro y Safilo Group, tiene más de una década que trabaja en SAP, una multinacional alemana que desarrolla *software* empresarial para la gestión de operaciones comerciales y relación con clientes, además desde que ha encabezado la compañía, el 32% de las personas que laboran en la empresa son mujeres y el 30% ocupa posiciones estratégicas.

Alicia del Valle Soto es la directora ejecutiva de General Motors, planta Ramos Arizpe, también cuenta con una Ingeniería Industrial y una Maestría en Dirección para la Manufactura. Empezó su carrera en la empresa General Motors en 1989 y, desde entonces, ha ocupado posiciones asumiendo cada vez más responsabilidades.

CONCLUSIÓN

A través del tiempo las mujeres han demostrado que son capaces de trabajar de manera eficiente al igual que los hombres, no obstante, las oportunidades de desempeñar cargos importantes directivos se ven limitadas considerablemente por una gran cantidad de prejuicios sociales solo por el hecho de ser mujer, evitando así su desarrollo de carrera profesional.

No cabe duda, que existen desigualdades en las organizaciones que demeritan los esfuerzos de las trabajadoras, a causa de creencias no verídicas que validan este comportamiento injusto, por ello los estereotipos atribuidos en cuanto al género, limitan las oportunidades de las mujeres para ejercer puestos de liderazgo, puesto que no son consideradas capaces de tener un buen desempeño como líder, por lo que es importante recordar que el desempeño se mide en esfuerzo y no en el género.

Desafiar los estereotipos de género, empodera a las mujeres para asumir roles de liderazgo, enriqueciendo a la par el rendimiento general de las organizaciones en el siglo XXI.

Por ello, es importante hacer conciencia en los ambientes de trabajo para que cada vez más empresas perciban la diversidad como una fuente enriquecedora, valorando las diversas perspectivas y experiencias, para la construcción de un futuro más inclusivo donde las personas puedan prosperar como líderes, sin que la característica primordial para ello sea su género.

REFERENCIAS

- Bravo, C., Félix López, M. y Palacios, W. (2020). El liderazgo y los estereotipos del género: Una mirada hacia las instituciones educativas del sector público. *ECA Sinergia*. Universidad Técnica de Manabí, 11 (1), 58-65. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563772005/movil/>
- Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana. Revista de estudios de género*, 5(47), 312-347. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312
- Flores, N. (28 de julio de 2023). Mujeres Exatecs rompiendo barreras: mexicanas y poderosas. Tecnológico de Monterrey. <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/mujeres-exatecs-rompiendo-barreras-mexicanas-y-poderosas>
- Freidenberg, F., Caminotti, M., Muñoz-Pogossian, B. y Došek, T. (2018) *Mujeres en la Política: experiencias nacionales y subnacionales en América Latina*. <https://www.researchgate.net/profile/Flavia-Freidenberg/publication>
- Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., Soto, R. y Saldivia, C. (2020). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1502-1517. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286014>
- García, L.V. (s.f.). Liderazgo femenino: Rompiendo estereotipos. *Visionarias*. Recuperado el 12 de noviembre del 2023 de. <https://visionarias.business/liderazgo-femenino-rompiendo-estereotipos/>.
- Lazzati, S. C. y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/151212?page=38>.
- Martín Pedraza, N. (2021). *La mujer directiva Influencia de los estereotipos de género en el liderazgo*. (Trabajo Fin de Grado), E.T.S.I. Industriales (UPM). <https://oa.upm.es/67544/>
- Medina Monje, C. M. (2022). Liderazgo femenino: evidencia. *Orthotips AMOT*, 18(1), 64–67. <https://www.medigraphic.com/pdfs/orthotips/ot-2022/ot221k.pdf>
- Molina, J. A. (27 de febrero de 2023). Eliminar estereotipos y sesgos permitirán que más mujeres lleguen a puestos de liderazgo. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Eliminar-estereotipos-y-sesgos-permitiran-que-mas-mujeres-lleguen-a-puestos-de-liderazgo-20230226-0027.html>

- ONU Mujeres Chile. (12 de enero de 2022). Liderazgo con perspectiva de género en las organizaciones [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=Mg0iiqY8u-c>
- Padilla, A. y Hernández, L. (2022). Los estereotipos de género en la práctica empresarial femenina, un análisis desde la narrativa de la mujer de empresa. En E. G. González Cruz y T. Ponce Dimas (Coords). *La organización como espacio de poder y desigualdad* (1ª ed., pp.10-27). Huika Mexihco. https://www.researchgate.net/publication/359055116_La_organizacion_como_espacio_d_e_poder_y_desigualdad
- Real Academia Española. (s.f.). Estereotipo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 10 de enero de 2024. <https://dle.rae.es/estereotipo>.
- Tipán, L. A. (2019). Estilos de liderazgo: un enfoque de género. *Revista Electrónica Tambara*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. 59 (109, 849-862. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/7.Estilos_Liderazgo_Tip%C3%A1n-Luis_FINAL.pdf
- UNESCO-IESALC. (16 de noviembre de 2020). *Towards Universal Access to Higher Education: International Trends*. UNESCO-IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375686>
- Universidad Miguel Hernández de Elche. Pérez Luque, N. (24 de marzo de 2022). *Diferencias en estilo de liderazgo entre hombre y mujeres* [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=wRIY3QxGi58>
- Vogue Spain. (30 de julio de 2019). *¿Qué cualidades debe tener una buena líder?* [Archivo de Video]. Youtube. <https://business.vogue.es/lideres/articulos/cualidades-ser-una-buena-lider/80>
- Zabludovsky Kuper, G. (2020). Mujeres y empresas: tendencias estadísticas y debates conceptuales. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 65 (240),431-459. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmcps/v65n240/0185-1918-rmcps-65-240-431.pdf>