

# Capítulo 5

---

## **Participación laboral de mujeres en puestos de finanzas en Culiacán, Sinaloa. El techo de cristal y sus estrategias para sobrepasarlo**

*Nobemí Berenice Bernal Serrano<sup>1</sup>*

*Erika Cecilia Montoya Zavala<sup>2</sup>*

<https://doi.org/10.61728/AE23040052>

---

<sup>1</sup> Egresada de la Licenciatura en Estudios Internacionales de la Facultad de Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Doctora en Ciencias Sociales por la U de G. Es parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 2. Líneas de investigación: Género, migración de retorno y empresarialidad. Correo electrónico: [montoyazec@uas.edu.mx](mailto:montoyazec@uas.edu.mx)

## Introducción

La participación de las mujeres en la fuerza laboral ha aumentado en forma sostenida en las últimas décadas: la tasa de participación<sup>3</sup> de la fuerza laboral<sup>4</sup> global femenina es de 52.4 % comparado con el 80 % de la participación de los hombres. En América Latina la fuerza laboral femenina participa con un 58 % y los hombres participan en un 81.6 % (World Bank, 2022). Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) la tasa de ocupación<sup>5</sup> de las mujeres en América Latina y El Caribe es de 46.9 % y la de los hombres es de 69.8 % en 2022.

Asimismo, encontramos que, a partir de la división sexual de trabajo, que separa las actividades productivas para los hombres y las reproductivas para mujeres, se asignan ideológicamente actividades masculinas y femeninas. El estereotipo indica que las mujeres deberían encargarse de cuidar de la familia, y genera dudas acerca de su capacidad para cumplir y desarrollar al mismo tiempo una carrera profesional, especialmente a nivel de la alta dirección. La existencia de puestos femeninos da lugar a una segregación ocupacional de género, y una representación desproporcionada de mujeres en ciertas ramas de actividad. La segregación ocupacional por género posiciona a las mujeres en trabajos del sector servicios, con bajos salarios y condiciones precarias. La participación laboral de las mujeres se encuentra ubicada en tareas de cuidado, de enseñanza y servicios (Espino y De los Santos, 2019).

La segregación laboral expone la situación de vulnerabilidad y discriminación que viven las mujeres dentro de los diferentes puestos de trabajo que ocupan (Barberá et al, 2011). Esta segregación puede ser horizontal, la cual hace referencia a la sobrerrepresentación de mujeres en determinadas profesiones y sectores laborales, y a la dificultad que tiene las mujeres para acceder a puestos de trabajo que tradicionalmente han sido ocupados por hombres (Anker, 1997; Roldán, et al., 2012). En cambio, la segregación vertical o segregación jerárquica, hace referencia a la poca participación de las mujeres en los niveles más altos de las escalas profesionales, establecidas en función de retribución, prestigio, estabilidad profesio-

---

<sup>3</sup> Tasa de participación es el resultado de multiplicar por cien el cociente obtenido al dividir la fuerza de trabajo entre la población en edad de trabajar, y representa la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado de trabajo.

<sup>4</sup> Fuerza de trabajo comprende a todas las personas que, teniendo la edad mínima especificada, cumplen los requisitos para ser incluidas en la categoría de personas ocupadas o desocupadas. Es, por tanto, la suma de las categorías: personas ocupadas y desocupadas.

<sup>5</sup> Tasa de ocupación es el resultado de multiplicar por cien el cociente obtenido al dividir el número de personas ocupadas entre la población en edad de trabajar, y denota el grado de aprovechamiento de los recursos humanos que se encuentran en edad de trabajar.

sional, responsabilidad, etcétera (Roldán, et al., 2012).

En el caso de México, el 70 % de las mujeres se concentraron en 10 ocupaciones, principalmente en el sector servicios: trabajadoras domésticas, de limpieza, planchadoras, servicios personales, atención a clientes, servicios de belleza y tareas administrativas. Estos trabajos se caracterizan por requerir bajo nivel educativo, no tienen contratos de empleo, perciben salarios muy bajos. Asimismo, el sector comercio, es donde se registra la mayor cantidad de mujeres sin pago, ya que trabajan en pequeños negocios familiares, donde su trabajo no se remunera económicamente. En cambio, las ocupaciones con mayor participación masculina están relacionadas con la coordinación y jefaturas de áreas de producción y tecnología, dirección y gerencia de producción, puestos de funcionarios y altas direcciones en servicios públicos, trabajos agrícolas y ganaderos, servicios de protección y vigilancia. Estas ocupaciones presentan altos grados de formalización y mejores salarios que aquellos sectores femeninos (Espino y De los Santos, 2019).

En Sinaloa, las mujeres se encuentran mayoritariamente trabajando en el sector de educación, como oficinistas, en servicios personales y como comerciantes, en estos grupos ocupacionales las mujeres participan con porcentajes de 65, 63, 59 y 54 % respectivamente. En cambio, se presenta una mayor concentración de hombres en los grupos de trabajo agropecuario, trabajadores industriales y artesanos, funcionarios y directivos, conductores y servicios de protección y vigilancia, fuerza armada (ENOE, 2022). Es por ello que en este ensayo nos enfocamos en conocer cuáles son las barreras que impiden que las mujeres puedan tener una movilidad ascendente en el área de las finanzas, en el ámbito privado y público, y describir cuáles han sido sus estrategias para superarlas.

### **Explicaciones teóricas de la baja participación de mujeres en puestos directivos, de toma de decisiones y financieros**

Las teorías que explican la segregación ocupacional entre sexos se pueden dividir en aquellas que toman en cuenta aspectos individuales y aquellas que se basan en aspectos estructurales (Anker, 1997; Kabeer, 2012). Una de las teorías que se basa en argumentos individuales es la teoría neoclásica del capital humano, explica que las distribuciones de los empleos se deben a la oferta y demanda del mercado laboral. Por un lado, se encuentra la capacidad individual que tiene cada persona, como su experiencia, estudios y circunstancias condicionales, concluyendo que el capital humano femenino es menor, es por ello que no ocupan puestos mejor pagados ni diversifican sus labores. Asimismo, subraya que las mujeres son casi las únicas responsables del cuidado del hogar y los hijos, es por eso que eligen

trabajos flexibles y donde aprovechan sus experiencias. Por otra parte, la demanda de trabajo está preferentemente buscando mano de obra calificada, con experiencia y sin problemas de horarios (Anker, 1997). Otra explicación es dada por la discriminación estadística, sugiere que los empleadores usan las características agregadas por grupo, como el promedio de educación, para hacer juicios y valorar a todo el conglomerado de fuerza laboral femenina o masculina. Esas explicaciones, basadas en “variables ficticias” (Figart, 2005), contribuyen a un análisis econométrico del mercado laboral, ayudan a identificar y medir la discriminación por género, pero no proveen un entendimiento de los procesos que lo sostienen (Kabeer, 2012).

En cambio, las teorías feministas o sociosexuales se basan en que la situación de desventaja que viven las mujeres en el mercado laboral es un reflejo del patriarcado y el lugar de subordinación que le establece a la mujer en la familia y la sociedad, asignando las tareas productivas a los hombres y las reproductivas a las mujeres. Esta alternativa feminista asume que la construcción social de género permea las experiencias de hombres y mujeres en el mercado laboral. Con la teoría feminista podemos subrayar la importancia de las desventajas socioeconómicas y culturales que explican la segregación ocupacional por sexo y evidenciar las características que le atribuyen a las mujeres y que pueden influir en la segregación. Con base en la economía feminista se reconoce que existen elecciones y agencias individuales y grupales, pero sugiere que están enmarcados en normas, reglas, estereotipos e identidades estructurales en la sociedad, las cuales operan en el transcurso de la vida de hombres y mujeres de distintos grupos sociales (Kabeer, 2012; Figart, 2005). Estas normas, creencias, valores y estereotipos caracterizan las relaciones sociales, definen los modelos de masculinidad y feminidad, permite a hombres y mujeres, niños y niñas definir roles y responsabilidades.

Algunos de los estereotipos pueden ser positivos o negativos, entre los primeros podemos mencionar: la disposición natural a ocuparse de los demás, destreza y experiencia en las tareas del hogar, mayor agilidad manual, mayor honradez y aspecto físico atractivo. Lo que las coloca en puestos como enfermeras, médicos, asistentes sociales, maestras, sirvientas, peluqueras, modistas, vendedoras, contadoras, recepcionistas, vendedoras ambulantes y empleadas de comercio. Y entre los estereotipos negativos se encuentran la renuncia a supervisar el trabajo de otros, menor fuerza física, menor aptitud para la ciencia y las matemáticas, menos disposición para viajar y de afrontar peligros físicos y a emplear la fuerza física. Estos estereotipos coadyuvan a descalificar a las mujeres para los puestos de director, jefe, miembros de los cuerpos legislativos, trabajador de construcción, minero, especialista en ciencias físicas o químicas, arquitectos, ingenieros, matemáticos, bombero, vigilante de seguridad (Anker, 1997; Figart, 2005; Kabeer, 2012).

Con base en estos estereotipos y discriminación en el mercado laboral se han desarrollado algunas metáforas para explicar esta segregación como son: el techo de cristal, Morrison (1987) planteo este concepto y con este término se intenta explicar la dificultad que tienen las mujeres para ocupar algunos puestos, se visibiliza la existencia de barreras invisibles que no las dejan avanzar profesionalmente en ciertos cargos directivos (Roldán, et al., 2012). El concepto de suelo pegajoso, hace referencia a los obstáculos que tienen las mujeres al abandonar un puesto de trabajo y no poder salir de los puestos de menor jerarquía. La pared de cristal, se refiere a las barreras que enfrentan las mujeres al querer acceder a otras áreas laborales o profesiones que están dominadas principalmente por hombres, lo cual las confina a sectores tradicionalmente considerados como femeninos.

En este ensayo nos enfocamos al concepto de techo de cristal, que consideramos aún vigente y presente en las experiencias laborales de las mujeres en finanzas, la cual es una metáfora que se utiliza para describir la segregación ocupacional horizontal, que describe estos mecanismos discriminatorios que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de superar. Pero las barreras no siempre son claras ni son evidentes, razón por la cual su indagación y afrontamiento se convierte en un camino difícil de superar.

Porrás-Delgado (2016, p. 10) analiza que hay tres supuestos al hablar de techo de cristal:

“1. Estas barreras se vuelven invisibles, no es una discriminación que es tan directa o abierta. 2. Las barreras que no son percibidas no desaparecen solas, ni con el paso del tiempo desaparecen. La mayoría de las mujeres han sufrido de estas barreras ocultas. 3. El techo de cristal es un término que es utilizado en el trabajo de las mujeres, que se compara con el trabajo de los hombres, por lo que las diferencias objetivas en cuanto al desempeño resultan insuficientes para explicar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a salario, estatus o posición laboral, así como en los porcentajes de promociones”.

Con base en estas evidencias teóricas, argüimos que las mujeres que, en su carrera laboral en el sector de finanzas, desean ocupar puestos hasta ahora caracterizados como típicamente masculinos deben enfrentar el doble de exigencias que sus pares varones, afrontar más riesgos de acoso sexual, soportar un mayor escrutinio de sus vidas privadas (por ejemplo, si piensan embarazarse, si tienen niños pequeños), a la vez que se les admiten menos equivocaciones.

## Metodología

Esta investigación es de tipo cualitativo, analizamos 4 casos de estudio de mujeres que ocupan altos puestos públicos y privados en finanzas, lo cual consideramos pertinente para poder profundizar en el problema de investigación. Esta metodología nos permite tener casos como ejemplos fácilmente investigables. Sabemos que este diseño tiene la ventaja de proporcionarnos “la comprensión de un problema complejo a través del análisis contextual detallado de un número limitado de eventos o condiciones y sus relaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2006). En este caso son 4 mujeres que han logrado ocupar puestos de alta dirección en finanzas, 2 en empresas privadas y 2 en el sector público. Para recolectar la información nos basamos en la entrevista semiestructurada, instrumento de investigación que nos permite garantizar la interacción entre investigador y las informantes, además es ideal para un universo pequeño y manejable, como el que estudiamos. Asimismo, con este instrumento es más factible que el investigador sea sensible a las respuestas, pueda comprender los intereses de las personas entrevistadas y despojarse de prejuicios al momento de hacer las entrevistas. En la guía de entrevista incluimos baterías de preguntas relacionadas con 4 categorías de análisis en las cuales enfocamos nuestra discusión: 1. capacitación y experiencia, 2. roles de género, 3. características del mercado laboral y 4. estrategias para sobrepasar el techo de cristal, para después plantear subcategorías de análisis y operacionalizarlas (ver cuadro 1).

La muestra no es estadísticamente representativa, pero sí es aleatoria y al azar e ilustra las características de las mujeres en puestos de finanzas, las barreras que han enfrentado y sus estrategias para superarlas. Las entrevistas fueron realizadas, en la casa (1) y centros de trabajo de nuestra informante (3). Duraron alrededor de una hora y media, las cuatro fueron transcritas y procedimos a recoger sus testimonios de acuerdo con las categorías de análisis propuestas.

**Cuadro 1.** Categorías de análisis y su operacionalización.

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Operacionalización</b>
Capacitación y experiencia	Educación	Nivel de estudios
	Experiencia laboral	Lugares donde ha trabajado Puestos desempeñados Áreas del conocimiento aprendidas.
Roles de género	Responsabilidades familiares.	Estado civil. Número de hijos.
	Toma de decisiones en la familia.	Principal proveedor. Toma de decisiones financieras, educativas, de gastos.
	Coreponsabilidades familiares.	Cuidados. Quehaceres. Reparto de responsabilidades en el hogar.
	Estrategias para sobrepasarlos.	Deslindar responsabilidades. Negociación. Divorcio.
Características del mercado laboral	Oportunidades laborales.	Como consiguen sus trabajos
	Perfiles de los puestos.	Cumplen con los perfiles que solicitan
	Jerarquía organizacional de la empresa.	Toma de decisiones en su trabajo, personas alternas y subalternas.
	Obstáculos laborales.	Capacidad. Acoso. Discriminación. Presión. Competencia injusta.
Estrategias para sobrepasar techo de cristal	Capacitación.	Cursos tomados, aumentar niveles educativos, experiencia laboral.
	Desafiar roles de género.	Negociar roles en familia.
	Organización y apoyo entre mujeres.	Participar en agrupaciones, ser líder de una organización.
	Generar nuevos puestos de mujeres.	Promover a otras colegas dentro de la empresa. Contratar a mujeres. Toma de decisiones con una perspectiva feminista.

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión y hallazgos de investigación

### 1. Capacitación y experiencia

Los cuatro casos que entrevistamos son mujeres que tienen experiencia en ocupar puestos relacionados con las finanzas de empresas o instituciones públicas. Son mujeres que en la actualidad ocupan puestos directivos y de alto rango en la toma de decisiones. Vanesa, por ejemplo, es licenciada en administración de empresas, tiene una maestría en educación por la Universidad Autónoma de Sinaloa, es casada y tiene 3 hijos. En su trayectoria laboral ha desempeñado varios cargos directivos, uno de ellos como asesora financiera. En su empleo actual, tiene una sociedad con su esposo y es la encargada de la revisión de los aspectos financieros y contables.

**Cuadro 1.** Categorías de análisis y su operacionalización.

Nombre (ficticio)	Nivel educativo	Edad	Estado civil	Número de hijos	Puesto laboral actual
Vanesa	Maestría	35	Casada	3	CEO de Kiosco SA de CV.
Erika	Licenciatura	51	Soltera	3	Administradora de Biocrón y dos granjas camaroneras.
Carmen	Licenciatura	53	Soltera	1	Subdirectora de administración del INEGI nivel estatal.
Leticia	Maestría	45	Soltera	0	Directora de desarrollo del municipio de Culiacán Sinaloa.

Fuente: Elaboración propia.

Erika es contadora pública y tiene diferentes diplomados en administración. Cuenta con una amplia trayectoria laboral, su primer trabajo fue en un banco, después en un despacho contable, en sus inicios fungió también como auxiliar contable, posteriormente se enfoca a buscar trabajos administrativos, logrando ocupar puestos gerenciales en distintas empresas, uno de ellos el ingenio El Dorado, actualmente es administradora de Biocrón y dos granjas camaroneras. Es viuda con tres hijos.



En cambio, Carmen nació en Hermosillo Sonora, es licenciada en contaduría por la Universidad Autónoma de Sonora, es soltera con un hijo. En su trayectoria laboral trabajó en una empresa de instalación de alfombras, donde era administradora y en un despacho contable. Actualmente es subdirectora de administración del INEGI, a nivel estatal.

Por otra parte, Leticia, es originaria de Mazatlán, soltera y sin hijos, con una licenciatura en economía y otra licenciatura en contabilidad, también tiene una maestría en derecho fiscal. Su primer trabajo fue en un periódico, haciendo investigación sobre cuestiones económicas con un enfoque periodístico. Después fue directora de estudios financieros y obras públicas del estado de Sinaloa y también laboró en auditoría superior del estado. Actualmente es directora de desarrollo del municipio de Culiacán Sinaloa. En su trayectoria nos cuenta que ha enfrentado varios retos que ilustran de manera general lo que han vivido las 4 mujeres entrevistadas, desenvolverse en un mundo laboral de hombres y demostrar que son capaces de desempeñar el cargo que ostentan.

“Uno de los retos más grandes que he tenido en mi trayectoria laboral fue ser directora de estudios financieros y de obras públicas del estado, ahí se llevaban los fideicomisos carreteros de la autopista Benito Juárez y del puente San Miguel, en Ahome. Representaba al estado en Banobras, era la única mujer, se trataba todo el tema carretero, era un reto involucrarme, estudiarlo y conocer toda la operatividad que requiere una autopista. Era un tema de hombres donde yo era una joven mujer y tenía que debatir y manejar números, aspectos no muy comunes atribuibles a las mujeres” (Leticia, funcionaria del municipio de Culiacán Sinaloa).

## 2. Roles de género

No solo los estereotipos de género siguen impactando las áreas donde laboran y se concentran las mujeres, los roles reproductivos que le son impuestos por mandatos sociales siguen siendo un factor importante de sus decisiones y las barreras que tienen que superar.

“Actualmente yo considero que la mujer está muy preparada y capacitada para ocupar puestos directivos tanto en el sector público como privado, pero las condiciones laborales, sobre todo para las que son mamás, muchas veces limitan a que las mujeres se consideren capaz de poder estar en estos puestos. Primeramente, nosotras como mujeres debemos de creer en nuestras capacidades para ocupar estos puestos directivos y también

considero que las condiciones laborales tiene que ir mejorando” (Leticia, funcionaria del municipio de Culiacán Sinaloa).

Aunque comparten algunas responsabilidades en el hogar, las mujeres siguen siendo las principales responsables en la toma de decisiones sobre los hijos. Vanesa, argumenta que ella toma las decisiones más importantes en el hogar, toma en cuenta la opinión de su esposo, se comparten los gastos de la casa, y que sí, los gastos de los hijos son principalmente subsidiados por el padre, pero la responsabilidad la asume ella.

De la misma manera lo manifiesta Erika, madre de 3 hijos, nos comenta que cuando vivía su esposo tenía un matrimonio estable donde había cooperación económica, compartían responsabilidades en el cuidado del hogar y de los niños. Pero, reconoce que, “es un esfuerzo doble porque el ser mamá es más difícil ya que las responsabilidades por el estigma o los estereotipos son mayores, cualquier dificultad con los hijos o en el hogar recae en la madre”. Asimismo, lo manifiesta Carmen, aunque las parejas o padres de sus hijos contribuyen en el hogar, la responsabilidad recae principalmente en ellas.

“Yo realizo todas las tareas dentro del hogar, soy la que limpia, la que cocina, llevo al niño a la escuela, el papá lo recoge de la escuela. También yo tomo las decisiones, yo soy la principal proveedora de mi hogar, yo soy la que propongo y doy soluciones. Cuando vivíamos juntos si nos dividíamos las tareas. Pero ya no vivimos juntos. Intento que mi hijo también colabore en la limpieza y las tareas del hogar. Cuando mi hijo estaba pequeño me lo llevaba al trabajo, él creció en este ambiente. Una de mis metas es criar a un hijo con mente abierta, ecuánime, igualitario” (Carmen, trabajadora de INEGI).

Además de enfrentar barreras de género en puestos de toma de decisiones, las mujeres también se sienten discriminadas por edad, así lo manifiesta Carmen:

“La competencia ha sido muy dura, desgastante, porque a veces es muy complicado que los hombres te hagan caso, que tengas una respuesta positiva al momento, ahorita ya me lo gané, tengo muchos años y lo que digo se respeta, pero cuando estaba más joven no me veían con la misma autoridad. El ambiente en Sinaloa, sí es complicado, el hombre sí se fija mucho en la parte física, sí tuve conflictos, sí hubo momentos que pedí ayuda y soporte porque la gente no quería hacer caso” (Carmen, trabajadora de INEGI).

Por otra parte, Leticia, quien es soltera y sin hijos, reconoce que sí ha sido una ventaja, pero que sus responsabilidades familiares igual pueden verse afectadas por el trabajo en exceso.

“Yo creo que para una mujer que está en puestos directivos y en la condición de ser soltera sí le facilita las cosas, el tiempo es un elemento primordial. Pero el hecho de ser soltera no significa que no tengas familia, que también le dedicas tiempo, hay que trabajar con equilibrio también”, (Leticia, funcionaria del municipio de Culiacán Sinaloa).

### 3. Características del mercado laboral

Los trabajos o los cargos que ocupan las personas que hemos entrevistado se caracterizan por ser un segmento laboral masculinizado, dominado por hombres. Erika y Carmen comparten su experiencia:

“Al solicitar el puesto de administradora de crédito y cobranza en el ingenio El Dorado, en los requisitos estaba “solo sexo masculino”. Sin embargo, aunque los requisitos estaban claros yo metí solicitud, mis conocimientos, experiencia y, la verdad mi tenacidad, pudieron más. Después de 3 entrevistas en la que cada vez eran menos los solicitantes compitiendo, lo conseguí, siendo la única mujer” (Erika, administradora de dos granjas camaroneras).

“Siempre fui muy intrépida, muy aventada, cuando yo llegó aquí a Sinaloa entró al área de presupuestos, me vine a un puesto de hombres, tenía 27 años, mi antecesor que era jefe de administración área hombre y tenía como 14 años trabajando, a mí se me hacía imposible, pero hice un examen y me dieron el puesto de jefe de departamento de recursos financieros y después aplico otro examen y me nombraron subdirectora estatal de administración, fui la única mujer que aplicó. Si estuvo muy reñido, principalmente aplicaron hombres... Siento que hay más machismo en Sinaloa, hay más hombres con poder económico, y a los hombres no les gusta que la mujer tenga poder y sea la que de órdenes. No todos tienen una mentalidad más abierta. Sí, hay mucha misoginia... Tengo un jefe y prefieren llevarse a un hombre al realizar algún trabajo, antes que a una mujer” (Carmen, trabajadora de INEGI).

Hemos encontrado que las características del mercado laboral es un reflejo de la sociedad y los valores que se viven en la sociedad en Culiacán, como lo argumen-

ta Figart (2005) la situación de desventaja que viven las mujeres en el mercado laboral es un reflejo del patriarcado y del lugar de subordinación que le establece a la mujer en la familia y la sociedad. En el caso de Carmen, se le cuestionó si notaba alguna diferencia en el comportamiento entre Culiacán y Hermosillo, su contestación fue muy clarificarte de esto que argumentamos.

“En Culiacán hay más machismo que en Hermosillo, no digo que no exista allá, pero en el ámbito laboral me ha tocado verlo más aquí, la mujer es más aceptada por su apariencia y es más cosificada. En las oficinas de INEGI hay más hombres que mujeres, pero por primera vez el INEGI tiene una directora mujer y eso ayuda a que más mujeres se sientan seguras de poder aspirar a mejores cargos” (Carmen, trabajadora de INEGI).

Algo que también se ilustra en estos testimonios es la importancia de la participación de las mujeres en estos puestos de dirección y de finanzas, ya que son ellas las que abren camino para otras mujeres.

“Era un reto poder trabajar en ese ambiente de hombres y lidiar con los agricultores, bioquímicos e ingenieros. Me siento muy orgullosa de lo logrado en ese puesto y de haber dejado una huella muy importante ahí. Cuando tuve que elegir a la persona que quedaba en mi puesto, también elegía a una mujer” (Erika, Administradora de dos granjas camaroneras).

Otro ejemplo es Leticia, que dentro de sus funciones reconoce aspectos positivos de otras mujeres. Dentro de las funciones de Leticia está coordinar un programa de financiamiento “mujer emprendedora por el bienestar” el cual está destinado al apoyo económico para mujeres. Y algo que resalta y promueve es que son las mujeres las más cumplidoras con los pagos y son las que generan menos deuda en sus emprendimientos.

Reconocer que las mujeres ocupan estos cargos por sus conocimientos, trabajo y desempeño ha sido también un reto dentro del mercado laboral.

“Siempre hay la duda, de por qué está en ese cargo, quién la recomendó, y en el último plano está el tema de las capacidades. Yo siempre me he marcado retos, me considero una mujer de rotos y siempre lo que Dios te pone en el camino es porque tienes las capacidades, y es el momento de demostrarlo, he buscado siempre no enfrascarme en comentarios negativos, sino mi trabajo al final va hablar, mis capacidades y mi talento. El que la mujer tenga cada vez más puestos directivos no es un tema de razón de género es un tema de capacidades” (Leticia, funcionaria del municipio de Culiacán Sinaloa).

#### 4. Estrategias para sobrepasar el techo de cristal

Uno de los hallazgos que podemos resaltar en cómo las personas que entrevistamos han llegado a tener esa formación y experiencia laboral para ocupar altos puestos directivos en finanzas es por su preparación y educación, no solo profesional, sino la educación desde la infancia, la inculcada desde su familia, directamente de sus padres.

Erika, ha tenido una infancia donde su principal motivación para superarse fue su papá, quien le decía que un día llegaría a ser una licenciada. También reconoce que al lograr un puesto laboral donde su jefe, un arquitecto, fue más que un jefe, ya que ella lo considera como un maestro, alguien que tenía otros pensamientos adelantados a su época, la hizo darse cuenta que su potencial iba más allá que el ser mujer, que era una profesionista.

“Mi papá fue el principal incitador de que teníamos que tener una carrera, que ningún hombre nos mangoneara. Nos motivaron mucho a que tuviéramos una carrera. Soy lo que soy por mi papá. Y, la verdad con mi mamá era un machista, ella le hacía todo, pero tenía una visión diferente con nosotros” (Carmen, funcionaria de INEGI).

Una de las estrategias de Vanesa para lidiar con algunas barreras que le pueden impedir desarrollar su trabajo es cambiar su vestimenta. Así lo manifiesta:

“Muchos proveedores y contratistas prefieren que esté mi esposo y socio en las reuniones, muchas veces también yo se los pido porque me siento incomoda con algunos comentarios y miradas, muchas veces siento que eso me quita autoridad. Y algunas veces opto por asistir a las reuniones sola, usar atuendos más masculinos como trajes sastre, nunca opto por vestidos u otro que pueda mostrar alguna parte de mi cuerpo. La ventaja que tengo es que las mujeres empresarias que buscan contratar nuestros servicios se sienten más cómodas y seguras conmigo. Nuestra cartera de clientes es principalmente del sexo femenino” (Vanesa, CEO de Kiosco SA de CV).

Carmen y Leticia aseguran que la mejor estrategia para superar las barreras es estudiar.

“La mejor estrategia es prepararte. En el momento que titubees, te dejan a un lado o te comen, tienes que tener muy bien identificado qué quieres, a dónde vas y estar segura de ti. Al momento que no estés segura muchas

cosas se pueden caer y para eso te tienes que preparar, tienes que saber... Influye mucho mi carácter, mi tono de voz, mi tamaño, todo influye. Soy muy inquisitiva en sacar las cosas, por ejemplo. Pero mi mayor arma son mis conocimientos, las personas saben que yo tengo el conocimiento” (Carmen, trabajadora de INEGI).

“Estoy muy enfocada en las responsabilidades, la responsabilidad que tengo en mis funciones es un principio básico. La empatía en la gestión pública es un valor que siempre tiene que estar presente porque, tú que estás detrás del escritorio, no sabes las condiciones en que llega la persona que estás atendiendo. Aquí puedo tener un gran empresario que está queriendo desarrollar una inversión en el municipio como puedo tener a una mujer en una condición de violencia económica que está buscando salir de ese problema, generando un emprendimiento. Son valores que busco tenerlos siempre” (Leticia, funcionaria del municipio de Culiacán Sinaloa).

Crear un círculo de colaboradoras mujeres es otra de las estrategias utilizadas por las mujeres al ocupar puestos de alta dirección para sentirse seguras y poder avanzar. Erika, consiguió empleos en empresas internacionales como Unilever y Nestlé, donde no solo competía con un grupo de hombres, competía con otras mujeres de escuelas privadas. Uno de sus jefes se sentía con libertad de incomodarlas y ella no lo permitió, renunció a estos puestos, pero esto no la limitó, al contrario, consiguió otro puesto y esta vez creó un círculo en donde en su mayoría fueran mujeres, dándole la oportunidad a las mujeres que eran capaces, pero anteriormente no les daban una oportunidad.

Asimismo, la auto reestructuración y capacidad para poder adaptarse es parte de las estrategias que usan para seguir avanzando en sus objetivos laborales.

“Ya no trabajo ahí, pero mi sucesor es una mujer, yo la entrené y cambié los requisitos de esa empresa al solicitar empleados. Al quedar viuda, desempleada y con tres hijos, tuve que cambiar mi vida y dejar ese puesto de ejecutiva en finanzas que estaba a 1 hora de mi casa, me quedaba muy lejos y era muy desgastante. El ser mamá es una de las cosas que se ponen en la balanza al elegir un empleo. Ahora soy administradora de una empresa emergente, no con el mismo sueldo, pero es más flexible y tampoco tengo tantas responsabilidades” (Erika, Administradora de dos granjas camaroneras).

## Conclusiones

Al conocer y analizar estos casos de mujeres en puestos directivos de finanzas, nos permite visibilizar que las responsabilidades en el hogar siguen siendo un factor determinante que limita y pone en desventaja la participación de las mujeres en el mercado laboral, además de la persistencia de estereotipos en las labores profesionales que pueden desempeñar hombres y mujeres.

Consideramos que en la medida que las empresas se obliguen y promuevan abrir puestos de trabajo sin estereotipos de género en su selección y reclutamiento, se podrán ocupar los puestos por las personas más capacitadas, brindar la oportunidad a mujeres a desarrollar una trayectoria laboral sin prejuicios y darles reconocimiento por sus capacidades, estudios y experiencias.

Las evidencias nos siguen mostrando que la influencia para dismantelar estereotipos de género inicia en el hogar y los padres pueden influir de manera muy positiva en la autoconfianza de las hijas para lograr lo que ellas quieran, falta que los hombres asuman la corresponsabilidad en el hogar y los cuidados para romper con este círculo de estereotipos, discriminación, falta de reconocimiento y baja participación de las mujeres en altos puestos directivos en finanzas, y otros sectores aun masculinizados.

Por otra parte, es importante subrayar que aumentar la participación de mujeres en la toma de decisiones influye en la apertura de una visión más equitativa, sin estereotipos y coadyuba a generalizar el reconocimiento de que las mujeres pueden ocupar también esos lugares en el mercado laboral.

Con esta investigación podemos afirmar que ya existen ejemplos de mujeres ocupando puestos de alta dirección en finanzas, ellas usan distintas estrategias para vencer el techo de cristal, principalmente se preparan y demuestran que están capacitadas para ocuparlos, se rodean de un grupo de mujeres o de un equipo que las haga sentir cómodas y apoyadas, se organizan en sus hogares para deslindar responsabilidades, pero aún siguen siendo las principales responsables del cuidado y de las tareas del hogar. El cambio estructural en este sentido también debe ser promovido desde las instituciones, con legislaciones que obliguen a prácticas con perspectiva de género en las empresas y las instituciones públicas, como lo menciona Porrás-Delgado (2016), las barreras que no son percibidas no se quitan solas ni con el tiempo, se tiene que intervenir desde distintos ámbitos para poder derribarlas.

## Bibliografía

- Anker, R. (1997), La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías, *Revista Internacional del Trabajo*, 116 (3);343-370.
- Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., Devece, C. (2011). Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. V international conference on industrial engineering and industrial management. Pág. 986-995.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, ENOE, tabulados de datos [https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010\\_pe\\_ed15/po.asp?s=est&proy=enoe\\_pe\\_ed15\\_po&p=enoe\\_pe\\_ed15](https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_pe_ed15/po.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_po&p=enoe_pe_ed15)
- Espino, A. y De los Santos, D. (2019). La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: implicancias para las desigualdades de Género, Centro Interdisciplinario de estudios sobre el desarrollo-Uruguay (CIEDUR), OIT, PNUD
- Figart, D. (2005). 'Gender as more than a dummy variable: feminist approaches to discrimination' *Review of Social Economy* Vol. LXIII (3): 509-536
- Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio. (2006) *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill.
- Kabeer, N. (2012). Women's economic empowerment and inclusive growth: Labor markets and enterprise development (School of Oriental and African Studies. UK. Sig Working Paper 2012/1). Ottawa, ON: IDRC/DFID.
- Morrison, Ann M., White, Randall P., and Ellen Van Velsor. 1987. The narrow band. *Leadership in Action* 7 (2):1-7.
- OIT. (2022) Panorama laboral 2022, América Latina y el Caribe, [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_867497/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_867497/lang-es/index.htm)
- Porrás-Delgado, A. (2016). Rompiendo el techo de cristal: las mujeres en puestos directivos, ULACIT, <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/6067/046739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., Contreras-Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español, *Portularia*, XII (2) pp. 43-56
- World Bank. (2022). Female labor force participation, <http://genderdata.worldbank.org/data-stories/flfp-data-story/>