

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología  
Maestría en Mercadotecnia Digital y Analítica de  
Clientes



## **Los Desafíos Dentro del Entorno Laboral en Guadalajara, Jalisco; Una Mirada a las Vivencias Laborales de las Mujeres.**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN MERCADOTECNIA DIGITAL Y ANALÍTICA DE  
CLIENTES**

Presenta: **MARISSA VIDALES LÓPEZ**

Tutora **LORENA GUADALUPE VERDE FLOTA**

Tlaquepaque, Jalisco. noviembre de 2024

## Contenido

Introducción.....	7
Capítulo 1 .....	8
Fundamentación del Trabajo .....	8
<i>Problematización de la Investigación.....</i>	8
Justificación de la Investigación .....	9
<i>Descripción del Contexto de la Investigación.....</i>	9
<i>Validación de las Condiciones para la Investigación .....</i>	10
Objetivos y Pregunta de Investigación .....	11
Descripción del Objeto de Estudio a Investigar .....	11
Relevancia y Pertinencia de la Investigación.....	13
Capítulo 2 .....	14
Marco Conceptual de la Investigación .....	14
<i>Estado de la Cuestión.....</i>	14
Las Empresa y la Estructura Organizacional. ....	14
El Endomarketing y los Valores de la Empresa.....	17
El Empoderamiento de las Mujeres y el Feminismo. ....	17
El Liderazgo Femenino.....	19
Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados. ....	22
<i>Igualdad de Género. ....</i>	22
<i>Empoderamiento Femenino.....</i>	22
<i>Liderazgo Feminista. ....</i>	23
<i>Endomarketing. ....</i>	23
Capítulo 3 .....	25
Marco Metodológico de la Investigación .....	25
<i>Análisis de Referencia: Primera Hipótesis .....</i>	25
<i>Descripción de las Categorías de Análisis: Indicadores y Variables de Análisis.....</i>	26

Selección de Herramientas, Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	28
<i>Herramienta Metodológica: Entrevista de Historia de Vida</i> .....	28
<i>Instrumento Metodológico: Análisis Interpretativo</i> .....	29
Metas de Investigación .....	29
Capítulo 4 .....	30
Trabajo de Campo de la Investigación .....	30
<i>Diseño del Trabajo de Campo de la Investigación</i> .....	30
Proceso del Trabajo de Campo .....	30
<i>Carta de Confidencialidad</i> .....	30
<i>Guion Preliminar</i> .....	31
<i>Entrevista Piloto</i> .....	31
<i>Guion de Entrevista Final</i> .....	33
<i>Consideraciones Costo / Beneficio del Campo de Trabajo</i> .....	33
<i>Cronograma del Trabajo de Campo de la Investigación</i> .....	33
<i>Imprevistos y Riesgos</i> .....	34
Capítulo 5 .....	36
Exposición de Hallazgos y Resultados .....	36
<i>Organización de los Hallazgos</i> .....	36
Perfil Final de los Sujetos de Estudio .....	36
Análisis Interpretativo de las Entrevistas .....	37
<i>Sujeto 1</i> .....	37
<i>Sujeto 2</i> .....	43
<i>Sujeto 3</i> .....	49
Word Clouds .....	55
<i>Sujeto 1</i> .....	55
<i>Sujeto 2</i> .....	56
<i>Sujeto 3</i> .....	58
Impacto de la Investigación .....	60
<i>De la “A” Hacia la Sororidad</i> .....	61
<i>El término “Liderazgo Feminista” Visto con una Connotación Negativa</i> .....	61
<i>Creación de Espacios</i> .....	62

Capítulo 6 .....	63
Discusión final.....	63
<i>Líneas para futuras investigaciones</i> .....	63
Limitaciones. ....	63
Mejoras. ....	64
Resolución personal. ....	65
Referencias .....	68
Glosario .....	70
Anexos.....	72

## **Índice de siglas**

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

### Abstract

La investigación presente es una investigación de análisis de caso, estructurada en torno a entrevistas de testimonio de vida, dichas entrevistas buscan contestar la pregunta *¿Cuáles son los desafíos que las mujeres enfrentan para alcanzar posiciones de liderazgo en el entorno laboral?*, con este fin se realizaron 3 entrevistas de historias de vida de los sujetos.

En el documento presente encontrarán una indagación, mediante un análisis interpretativo, sobre las variables; *igualdad de género, liderazgo feminista y empoderamiento femenino*, definidas en el marco teórico. Gracias al análisis interpretativo de los testimonios de vida y el uso de WordClouds se concluyó que los desafíos que los sujetos enfrentan se relacionan con el contexto social y el rol de género latentes en la sociedad mexicana actual, así mismo, surgen otros hallazgos ajenos a nuestra pregunta de investigación; *de la A hacia la Sororidad, el término liderazgo feminista visto con una connotación negativa y la creación de espacios.*

**Palabras clave:** liderazgo feminista, equidad de género, endomarketing, empoderamiento femenino, entorno laboral.

## Introducción

Esta investigación forma parte de un proceso de obtención de grado de la maestría en mercadotecnia digital y analítica de clientes.

En el capítulo 1 se presenta la fundamentación del trabajo. La presencia de las mujeres en el entorno laboral ha cobrado relevancia a nivel nacional, sin embargo, esto no significa que las empresas o la cultura de estas estén preparadas para recibir las. En base a la premisa pasada surge nuestra pregunta de investigación *¿Cuáles son los desafíos que las mujeres enfrentan para alcanzar posiciones de liderazgo en el entorno laboral?*

En el capítulo 2 se desarrolla el marco conceptual de investigación. En base a el marco conceptual se definieron los conceptos y enfoques teóricos relevantes para la investigación, ya que posteriormente en el Capítulo 3, dentro del marco metodológico, se establecen como las categorías de análisis de la investigación. La definición del trabajo de campo de la investigación toma lugar en el capítulo 4.

En la siguiente sección de la investigación, capítulo 5 y 6, se exponen los hallazgos de la investigación mediante un análisis interpretativo de las entrevistas, complementado por WordClouds. Para finalmente, en el capítulo 6, llegar a las conclusiones, donde mediante una comparación de las interpretaciones de entrevistas compartimos los hallazgos que dan respuesta a nuestra pregunta de investigación y hallazgos secundarios que cobran relevancia.

## Capítulo 1

### Fundamentación del Trabajo

En los siguientes apartados se presenta la fundamentación del trabajo.

#### *Problematización de la Investigación*

Durante los últimos años hemos visto cómo la sociedad ha abierto las puertas del mundo laboral para que las mujeres lleguen a formar parte de este. En México esto se ve reflejado a la hora de consultar métricas o cifras como la del producto interno bruto (PIB) del país. Sin embargo, dichas métricas suelen mostrar solo una parte superficial de lo que ocurre en el entorno laboral. Hoy en día se sabe que, pese a la aceptación de las mujeres en el campo laboral, no significa que las empresas y la cultura dentro de las mismas se encuentren preparadas para la incorporación y aceptación de las mujeres.

Y es que la desigualdad de género, en su confluencia con el modelo de racionalidad económica basado en el *homo oeconomicus*, dificulta el acceso de mujeres a cargos de relevancia empresarial y la conformación de modelos de liderazgo diversos. Se trata de un problema social que ha sido reconocido por una institución como la unión europea (UE), que apuesta por la gestión ética de las organizaciones, y la igualdad de género en los cargos de poder (Medina-Vicent, 2019, p.4).

Tanto Cerros (2022), como Medina-Vicent (2019) mencionan que la existencia de distintas prácticas empresariales internas que muchas veces hacen que la incorporación de las mujeres a este entorno se complique. Algunos ejemplos de esto incluyen la carencia de una clara ruta de desarrollo profesional, las expectativas domésticas y el cumplimiento de estas, el verse obligadas a masculinizarse a sí mismas para encajar con las expectativas de

sus colaboradores, la brecha salarial, la cultura de persistir, entre muchas otras más. A pesar de dichas prácticas, las mujeres continúan tomando la decisión de formar parte de las empresas con la expectativa de un desarrollo profesional y económico equivalentes a sus conocimientos y esfuerzos. Sin embargo, al pasar el tiempo se dan cuenta de que sus expectativas y aspiraciones no serán tan fáciles de alcanzar. Algunas mujeres inclusive llegan a abandonar dichas aspiraciones y se acostumbran a las prácticas empresariales, que no hacen más que continuar propiciando la desigualdad de género.

## **Justificación de la Investigación**

### ***Descripción del Contexto de la Investigación***

Al analizar las prácticas empresariales internas, es necesario tomar en consideración la cultura y valores de la empresa.

El endomarketing es un área dentro de la mercadotecnia que nos permite definir y estudiar las prácticas empresariales internas, ya que el endomarketing es una herramienta que está directamente relacionada con los valores organizacionales, siendo esta útil en la búsqueda de alineación de los empleados con las políticas y estrategias empresariales (Salas-Canales, 2021, pp. 129-130).

En México, existen varios modelos empresariales, que varían según el giro empresarial o área de desarrollo. Estas condiciones nos dejan con un amplio repertorio de objetos de estudio. Por lo tanto, con base a la finalidad de nuestra investigación nos centraremos en estudiar las áreas profesionales. Estas se pueden agrupar de tres formas: (1) las carreras donde predominan los hombres, (2) las carreras en las que existe un balance entre el número de hombres y mujeres y (3) las carreras en las que predominan las mujeres.

La finalidad detrás de dichos agrupamientos es poder analizar un panorama que abarque en su mayoría los perfiles profesionales de las mujeres y la realidad detrás de las experiencias de estas dentro del entorno laboral.

### ***Validación de las Condiciones para la Investigación***

En México, el 37% del Producto Interno Bruto (PIB) es aportado por empresarias, lo que denota la importancia económica de este grupo poblacional con su respectivo impacto en diferentes ámbitos. En este sentido, cabe mencionar que son diversos los elementos que determinan la participación de las mujeres en el mercado laboral en México. Entre estos puede mencionarse la carga del trabajo no remunerado (las mexicanas dedican cuatro horas diarias más al trabajo no remunerado que los hombres); los tradicionales roles de género; y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, específicamente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil, además de prácticas laborales flexibles, así como un sistema de apoyo para el cuidado de personas con capacidades diferentes (Padilla, Hernández, Pérez, 2020, p. 10).

Este al igual de otros autores consultados durante mi primer acercamiento al tema de investigación, reafirman el valor que tiene la realización de un estudio sobre las condiciones de las mujeres en el entorno laboral en México. Al tomar en cuenta la mejora de las condiciones de las mujeres, podemos despejar su camino y permitirles formar parte de la economía del país en un mayor porcentaje.

Guadalajara, al ser la segunda ciudad de mayor importancia de México, tiene una población aproximadamente de cinco millones de personas (Data México, 2020).

Es una ciudad en la que destaca el sector comercial y financiero, ya que existen varias empresas con reconocimiento internacional y gracias a esto es un estado con liderazgo de inversión.

Para cumplir con el propósito de la investigación estableceremos una vinculación con nuestros sujetos de estudio mediante los departamentos de Centro Universidad Empresa (CUE) y el Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (CEGINT), que forman parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Además del uso de conexiones personales que podrían apoyar en el establecimiento de contacto con posibles sujetos de estudio.

### **Objetivos y Pregunta de Investigación**

El presente trabajo de investigación se centrará en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los desafíos que las mujeres enfrentan para alcanzar posiciones de liderazgo en el entorno laboral?

### **Descripción del Objeto de Estudio a Investigar**

Se analizará un panorama que abarque tres áreas profesionales y la realidad detrás de las experiencias de las mujeres que se encuentran dentro del entorno laboral. En esencia nos enfocaremos en las mujeres y su trayectoria profesional. Por lo tanto, es relevante enfocarnos en aquellas mujeres que han llegado a ser líderes en empresas.

Para llegar a comprender distintos panoramas del contexto nos centraremos en tres tipos de entornos laborales o áreas de profesión:

1.- Área de humanidades y artes: Siendo estas carreras de Diseño Industrial, Diseño de Modas, Nutrición, Psicología, Ciencias de la Educación, entre otras. En estas carreras predominan, o se tiene la creencia de que predominan las mujeres.

2.- Área de Ciencias sociales, Administración y Derecho: Siendo estas carreras de Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Administración y gestión de empresas, Negocios y comercio, entre otras. En estas carreras existe un balance entre hombres y mujeres.

3.-Área de Ingenierías: Siendo estas carreras de Ingeniería en Electrónica, Mecánica, Química, Industrial, entre otras. En estas carreras predominan los hombres.

Basándonos en los criterios anteriormente descritos, la investigación necesitará de un total mínimo de 3 mujeres, a continuación, se enuncia los perfiles de los sujetos de estudio:

1. Área de humanidades y artes:
  - a. Una mujer que se encuentre en un puesto de liderazgo: Siendo líder de área, departamento, proyecto, gerente a nivel nacional o internacional, CEO, etc.
2. Área de ciencias sociales, administración y derecho:
  - a. Una mujer que se encuentre en un puesto de liderazgo: Siendo líder de área, departamento, proyecto, gerente a nivel nacional o internacional, CEO, etc.
3. Área de ingenierías:
  - a. Una mujer que se encuentre en un puesto de liderazgo: Siendo líder de área, departamento, proyecto, gerente a nivel nacional o internacional, CEO, etc.

En resumen, un sujeto de estudio por área profesional.

## **Relevancia y Pertinencia de la Investigación**

Debido al carácter del tema sobre el que se basa la investigación, se encontró un área de investigación en el cual se requiere profundizar para generar hallazgos que resulten útiles para futuros proyectos de aplicación.

La investigación presente resulta pertinente ya que, al ser un campo poco estudiado, no cuenta con muchos estudios o referencias para tomarse en cuenta, dicha investigación resulta en un primer acercamiento a un área de estudio que se puede abordar desde el endomarketing.

La realización de la investigación nos permitirá identificar los obstáculos que las mujeres deben de afrontar durante el recorrido de su carrera profesional. En base a esto, las empresas podrán generar estrategias para mejorar sus políticas internas y las condiciones laborales de las mujeres, haciendo uso de acciones que incluyan una planeación del marketing interno o endomarketing. Las mujeres, por su parte, podrán identificar los obstáculos a tiempo y no se verán tomadas por sorpresa por estos, permitiéndoles así actuar y tomar medidas para anticipar las situaciones.

## Capítulo 2

### Marco Conceptual de la Investigación

#### *Estado de la Cuestión*

**Las Empresa y la Estructura Organizacional.** En una sociedad con carácter global las empresas tienen un papel decisivo a la hora de impulsar cambios en las dinámicas sociales. Desde esta perspectiva, la desigualdad de género es una cuestión estructural que debe ser abordada por la gestión empresarial. Fruto de esta situación surge la necesidad de reflexionar acerca de una ética aplicada a la empresa que entre en diálogo con las bases del feminismo (Medina-Vicent, 2019, p.4). Si las empresas actuales desean seguir el paso de la demanda social sobre la igualdad, estas deben de hacerlo desde una perspectiva de género y ética.

Heimann y Johansson (2023) mencionan que la estructura y las culturas masculinas que se encuentran en las organizaciones dominadas por hombres tienden a marginar a las mujeres, independientemente del sector industrial o el contexto nacional.

El sesgo organizacional, también descrito como un ambiente laboral “hostil”, va más allá del sesgo contra las mujeres a través de la manifestación del acoso, bullying, microagresiones, sexismo, racismo, homofobia, etc.

Por otra parte, Pérez (2020) habla de que, al abordar la transformación de las organizaciones orientadas a claves de género y equidad, existen varios elementos para observar y eventualmente transformar dentro de ellas. Entre estos se encuentran: los modelos de trabajo y funcionamiento, la vinculación de la vida laboral y personal, las relaciones de

poder, los valores y cultura organizacional, la violencia de género y la comunicación y relaciones con el exterior.

En su libro, Cerros (2022) nos habla de cómo la sociedad y la estructura organizacional han reforzado el mensaje de que las mujeres tienen la responsabilidad de trabajar para alcanzar la equidad de género dentro del entorno laboral. La autora se refiere a dicho trabajo como hacer uso del apoyo de programas de mentoría y desarrollo de habilidades interpersonales como la autoconfianza, la negociación, la asertividad y el manejo de conflicto con la finalidad de que las mujeres puedan avanzar en la empresa. Asimismo, Cerros (2022) afirma que la responsabilidad que recae en las mujeres es imposible, ya que no cuentan con la capacidad ni los medios para lograrlo, dado que la solución del problema depende de todo un sistema.

Adicionalmente, Andrades, Palacio, Blanco-Ariza (2019) afirman que las mujeres pasan por mayores dificultades para ascender dentro de una empresa. Mencionan que son raras excepciones aquellas mujeres que acceden a puestos directivos ya que suelen ser los hombres quienes llegan a ejercer las responsabilidades ejecutivas.

Hoy, apenas 44 de cada 100 mexicanas tienen la posibilidad de trabajar y de recibir un sueldo por su trabajo. En contraste, en el caso de los hombres la cifra sube a 76 por ciento. Esto nos habla de que el problema de la desigualdad de género en el trabajo es de naturaleza sistémica, cuya solución no es exclusiva de los esfuerzos que las mujeres puedan realizar, sino que precisa que los hombres, la empresa o sector privado, el gobierno y, sobre todo, la sociedad haga su parte (Cerros, 2022, p.115)

Cerros (2022) menciona los resultados del estudio hecho a 120 empresas del país, realizado por la consultora McKinsey, cuyos resultados se dieron a conocer en marzo de

2022. En las conclusiones de este estudio se identificaron 17 iniciativas que se están llevando a cabo en las empresas que se encuentran ubicadas en el primer quintil de dicho grupo en cuanto a igualdad de género. La consultora McKinsey categorizó dichas iniciativas en tres áreas: 1) compromiso, 2) liderazgo e 3) infraestructura. A continuación, se presentan los elementos que se incluyen en cada una de estas áreas.

**Tabla 1**

*Dimensiones Identificadas*

Compromiso	Liderazgo	Infraestructura
Crear un comité de diversidad	Crear un proceso formal de retención de ejecutivas	Permitir el trabajo desde el hogar
Establecer objetivos cuantitativos claros	Crear un programa de mentoría	Prohibir las reuniones de trabajo fuera de horarios laborales.
Considerar el cumplimiento de los objetivos de diversidad como parte de la evaluación de desempeño	Crear un programa de <i>sponsorship</i>	Brindar acceso o subsidios para guarderías
Otorgar incentivos a los líderes que impulsen la diversidad de forma activa		Otorgar licencias de paternidad extendidas
Comunicar con claridad el compromiso de la organización con la diversidad		Otorgar licencias de maternidad extendidas
Establecer objetivos en el proceso de reclutamiento		Establecer procesos de evaluación objetivos
Requerir como mínimo una candidata en la lista de las personas que participen en el proceso de reclutamiento		Adaptar los procesos de evaluación de desempeño de los empleados y empleadas, de manera que el trabajo bajo un esquema de flexibilidad no afecte los resultados

*Nota.* Cerros (2022).

**El Endomarketing y los Valores de la Empresa.** De acuerdo con Salas-Canales (2021), el marketing interno o endomarketing surge durante la década de 1970, ya que las organizaciones buscaban comprender las necesidades de sus clientes. Se llegó a la conclusión de que existe una relación estrecha entre la satisfacción de los colaboradores de la empresa y los clientes. Fue así como el endomarketing se convirtió en un instrumento de gestión que forma parte de la planificación estratégica organizacional que tiene como objetivo la competitividad y la eficiencia de la empresa.

Así mismo, menciona la existencia de la relación entre el endomarketing y la calidad de servicio interno, la cual se ve conformada por nueve dimensiones:

1) visión organizacional, 2) sistemas de comunicación, 3) diseño organizacional, 4) gestión del cambio, 5) formación y desarrollo, 6) políticas de incentivos, 7) ambiente laboral, 8) capacitación e 9) investigación de mercado interno.

La aplicación de la capacitación e investigación de mercado interno permite identificar de manera detallada las necesidades que pudieran tener los colaboradores, haciendo factible la existencia de una estrecha relación entre ellos y la organización (Salas-Canales, 2021, p. 132).

**El Empoderamiento de las Mujeres y el Feminismo.** Cerros (2022) afirma que el verdadero empoderamiento de las mujeres tiene que ver con la participación equitativa en la economía del país, la obtención de un trabajo, el control sobre sus propias vidas, su tiempo y su cuerpo. Pero, sobre todo, que la voz y los derechos de las mujeres sean representados en todas las mesas en las que se tomen decisiones que las afectan directamente.

En este sentido, si son los hombres quienes diseñan soluciones para alcanzar la igualdad de género en el trabajo éstas no están realmente enfocadas en los problemas

que viven las mujeres día con día. Esto se debe a que, aunque los hombres tienen el poder y por lo tanto, lo ejercen, ellos no conocen realmente los problemas desde la perspectiva de las mujeres. Por lo tanto, es necesario un cambio vertical, la disposición de los líderes, de las empresas y del gobierno, de quienes cuentan con el poder para cambiar las cosas. Pero, también es importante que ese cambio sea horizontal, ya que tanto los hombres como las mujeres deben intervenir, haciendo cada cual lo que corresponde, unidos como sociedad (Cerros, 2022, p.250).

Por su parte, Andrades, Palacio, Blanco-Ariza (2019) afirman que el empoderamiento de las mujeres es un proceso deseable y necesario, que llega a contribuir en el bienestar individual y familiar, a la salud y al desarrollo social. De esta manera el empoderamiento se vuelve una herramienta que lleva a las mujeres a tener voz y voto en la sociedad actual. Por lo tanto, el empoderamiento, contribuye en el incremento de la participación plena y efectiva de la población femenina en los sectores económicos y sociales, cuya consecuencia lleva a la construcción de economías fuertes, sociedades estables y justas, logrando así no solo el alcanzar los derechos humanos, sino los objetivos de desarrollo sostenible.

**El Liderazgo Femenino.** En el mundo, apenas 8.1% de los directores generales o CEO de las empresas de Fortune 500 son mujeres. (...) En México, la participación de las mujeres en la alta dirección en 2021 fue de 35%. De las direcciones ocupadas por mujeres, 44% son de finanzas, 35% son CEO o directoras generales, 33% son directoras de recursos humanos, 22% son directoras de ventas, 18% son directoras de mercadotecnia, 14% son directoras en sistemas, 6% son directoras de contraloría y 7% de otros rubros (Cerros, 2022, pp. 49-50).

Al pensar un modelo de liderazgo feminista estamos intentando poner en valor la lucha por la igualdad, de la que se desprenden valores como: igualdad, equidad, integración, respeto a los derechos humanos, integridad física, ausencia de coerción, libre elección, paz, respeto al planeta, diversidad, diferencia, democracia, transparencia, rendimiento de cuentas, y poder compartido. Estos valores permiten construir un ethos empresarial opuesto a los principios del *homo oeconomicus* y a una noción esencialista del género (Medina-Vicent, 2019, pp. 11–12).

Medina-Vicent (2019) cuestiona los valores que se le asigna al liderazgo feminista y los replantea al relacionarlos con la lucha por la igualdad, ya que sostiene que los verdaderos valores del liderazgo feminista se nutren directamente de esta. En este sentido, los valores que conforman al liderazgo feminista destierran una noción esencialista del género y abren la posibilidad de que cualquier persona pueda desarrollar dicho modelo. Con relación a esto, también hace mención de que el liderazgo feminista debe de construir modelos de poder alternativos adentrándose en la estructura más profunda de la organización, porque es en ésta donde se encuentran los elementos más ocultos del funcionamiento del poder.

Ser mujer en el mundo todavía marca la diferencia entre tener o no el derecho a trabajar. A escala mundial, cerca de 2 mil 700 millones de mujeres no tienen la libertad de dedicarse a los mismos trabajos a los que se dedican los hombres. En 2018, eran 104 los países cuyas leyes prohibían a las mujeres ocuparse en ciertos trabajos, 59 los que carecían de leyes sobre acoso sexual en el trabajo y 18 en los que una mujer necesitaba el permiso de su marido para poder trabajar (Cerros, 2022, p. 77).

Medina-Vicent (2019) señala que la literatura del *management* dirigida a las mujeres se caracteriza por un tono *psicologista*, aspiracional y despolitizado. Son premisas que se interconectan para crear un discurso sobre la presencia de las mujeres en la empresa de corte conservador, y que nos remite a una concepción acrítica de la desigualdad de género en dicho ámbito. Como Cerros (2022) menciona, si son los hombres quienes diseñan las estrategias para alcanzar la igualdad de género en el trabajo, continuaremos dando vueltas en el mismo círculo, las estrategias planteadas desde la perspectiva masculina no están enfocadas en los problemas que viven las mujeres día con día. El carácter *psicologista* se refiere a que los consejos remiten a cambios que las mujeres deben realizar en su interior. Dicho carácter se une a otro aspiracional mediante el que se insta a las mujeres a un cambio en sus actitudes, definiendo metas que se pueden alcanzar de forma individual y no colectiva.

Medina-Vicent (2019) concluye que los valores asociados a la mujer en el desarrollo de su liderazgo – el pensamiento relacional, colaboración, comunicación inclusiva, emoción, empatía y capacidad multitarea - corresponden a un estereotipo de género femenino tradicional. Dichos valores sitúan a las mujeres en una situación de desventaja y promueven una situación en la que la igualdad de género no tiene cabida en las empresas.

Los atributos que definen al empresario lo sitúan como el héroe agresivo, despiadado, competitivo y solitario que aspira a la conquista de nuevos mercados, con lo que se enfatiza un perfil emprendedor predominantemente masculino. Ahora bien, cuando esta misma tipología se transpone hacia la figura de la mujer, se pone en duda ya que se contrapone a las configuraciones sociales de lo que es o debe ser adecuado a la feminidad (Padilla, Hernández, Pérez, 2020, p. 11).

Según Cerros (2022) no es posible entender la posición de las mujeres en la economía, sin entender antes por qué estas trabajan en dónde trabajan y el cómo llegaron ahí. La explicación a esto radica en los estereotipos, prejuicios y expectativas, por los cuales los hombres y mujeres nos incorporamos a ciertos empleos.

En referencia a esto, Cerros (2022) define a los estereotipos como creencias preconcebidas que catalogan o encasillas a las personas con base en atributos que los caracterizan. El problema está en que no se basan en la experiencia directa, sino en juicios transmitidos, y por lo tanto suelen estar llenos de hostilidad hacia clases o grupos sociales desfavorecidos, y aprobación hacia los favorecidos, con lo que cumplen así un rol segregacionista y entorpecen nuestra relación con el otro.

Un estereotipo de género, por tanto, es nocivo cuando limita la capacidad de hombres y mujeres para desarrollar sus facultades personales, emprender una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus proyectos de vida. El prejuicio de género es la forma en que nos sentimos cuando vemos que un hombre o una mujer “se salen” de lo marcado como masculino o femenino.

**Conceptos y Enfoques Teóricos Relacionados.** Con la finalidad de entender y trabajar nuestra pregunta de investigación de manera adecuada, hay algunos términos de los que se estará haciendo uso de manera continua. Debido a lo anterior es importante esclarecer desde que punto de vista nos apropiamos y abordamos estos mismos.

***Igualdad de Género.*** La igualdad de género en el trabajo pagado será posible cuando todas las personas tengamos acceso y podamos disfrutar de las mismas recompensas, recursos y oportunidades, sin importar nuestro género. Para ello, es necesario que los lugares de trabajo garanticen los mismos salarios para mujeres y hombres por una labor de valor igual o comparable, que se eliminen las barreras a la participación plena e igualitaria de las mujeres en la fuerza laboral, que las mujeres tengan acceso a todas las ocupaciones e industrias incluidos los roles de liderazgo- y que se elimine por completo la discriminación por razón de género, en específico con respecto a las responsabilidades familiares, domésticas y de cuidados (Cerros, 2022, p. 189).

En base al argumento de Cerros (2022), en la investigación presente abordaremos el término de igualdad de género como la capacidad de disfrutar de recompensas, recursos y oportunidades independientemente del género, dentro del ambiente laboral de una empresa.

***Empoderamiento Femenino.*** Andrades, Palacio, Blanco-Ariza (2019) destacan el empoderamiento femenino como “el enfoque para promover la inclusión del grupo poblacional en esferas las cuales tradicionalmente se ha excluido, como la social, política, económica, laboral”.

En base al argumento de Andrades, Palacio, Blanco-Ariza (2019), en la investigación presente abordaremos el término de empoderamiento femenino como cualquier acción o esfuerzo que apoye la participación de las mujeres en la esfera social, política, económica y

laboral. Excluyendo aquellas acciones o esfuerzos, cuya ejecución fomenten el estereotipo tradicional de feminidad.

**Liderazgo Feminista.** Medina-Vincent (2019) señala El liderazgo feminista debe trabajar para desarticular las redes de poderes ocultos que operan para perpetuar la subordinación de las mujeres y otros grupos. Y es que, el liderazgo feminista persigue el cambio social, y se enmarca en un sentido mayor de actuación antirracista y antisexista. Este debe construir modelos de poder alternativos adentrándose en la estructura más profunda de la organización, porque es en ésta donde se encuentran los elementos más ocultos del funcionamiento del poder.

En base al argumento de Medina-Vicent (2019), en esta investigación abordaremos el término de liderazgo feminista a todos los modelos de poder que busquen un cambio social de carácter antirracista y antisexista, haciendo también inclusión de la antihomofobia.

**Endomarketing.** Salas-Canales (2021) Menciona que las organizaciones durante las últimas décadas han experimentado diversas transformaciones, con el propósito de poder sobrellevar las consecuencias del actual mundo globalizado, el mismo que exige una mejora de los niveles de competitividad; dentro de este marco se resalta el rol del talento o capital humano como un factor clave para elevar la productividad organizacional. Además, para lograr ello, se requiere perfeccionar los sistemas de comunicación, con la finalidad que exista una convivencia armoniosa entre organización, clientes internos (colaboradores) y clientes externos (aquellos que demandan los bienes y servicios generados).

En base al argumento de Salas-Canales (2021), en esta investigación abordaremos el término de endomarketing como todos los esfuerzos de parte de una empresa, que tengan

como intención final, que los colaboradores de la empresa y los clientes externos tengan una mejor relación con esta.

## Capítulo 3

### **Marco Metodológico de la Investigación**

#### *Análisis de Referencia: Primera Hipótesis*

Tomando en cuenta los hallazgos iniciales de la investigación, sabemos que la mayoría de las empresas vigentes poseen una estructura organizacional construida desde la perspectiva masculina. Dicha perspectiva ha formado y promovido los conceptos y comportamientos que ponen a las mujeres, de manera continua, en una situación desfavorable a lo largo de su carrera profesional. Debido a que desconocemos en qué medida y frecuencia las mujeres llegan a afrontar dicha situación a lo largo de su carrera, el abordaje metodológico será a partir de historias de vida de nuestros sujetos de investigación.

Riessman (1993) menciona que el análisis narrativo tiene como objeto de investigación la historia de los encuestados, teniendo como propósito el poder entender el cómo estos ordenan los acontecimientos y experiencias para dar sentido a los eventos y acciones de sus vidas. De esta manera, el enfoque metodológico estudia la historia y analiza cómo se construye, los recursos lingüísticos y culturales de los que se nutre. El análisis de los estudios narrativos se pregunta durante todo el proceso por qué el sujeto de estudio cuenta la historia de la manera en que lo hizo.

Riessman (1993) habla también sobre la narrativa personal, describiéndola como una conversación ordenada en torno a acontecimientos trascendentales en la vida del sujeto de estudio. Las historias de vida, al ser parte de la narrativa personal nos permite explorar el cómo nuestros sujetos de estudio construyen narrativamente sus posiciones.

Se realizará un guion de entrevista que permita que las mujeres hablen sobre su trabajo, las condiciones en las que trabajan, el entorno laboral, el comportamiento de sus colaboradores, los estereotipos que enfrentan en su campo laboral, las prácticas de discriminación, los obstáculos que enfrentan día con día, la brecha salarial, etc. La intención de las preguntas es invitar a las mujeres a explayarse en sus respuestas, por lo tanto, se busca evitar la manipulación del flujo y dirección de la narrativa de los sujetos de estudio.

Debido a que debemos de considerar la disponibilidad de tiempo de nuestros sujetos de estudio las entrevistas se realizarán de manera online, nuestros sujetos de estudio se presentarán únicamente a una entrevista que será grabada bajo su consentimiento previo.

Los sujetos de estudio únicamente se presentarán para una entrevista, con la finalidad de evitar que estas lleguen con nuevas conclusiones en base a lo argumentado durante una primera entrevista, la duración de esta dependerá del tiempo que les tome responder las preguntas, teniendo en mente que la duración mínima ideal sería de una hora.

### ***Descripción de las Categorías de Análisis: Indicadores y Variables de Análisis***

A partir de lo argumentado, existen tres categorías que son de suma relevancia para los resultados de la investigación.

1. Igualdad de género
2. Liderazgo feminista
3. Empoderamiento femenino

Es importante aclarar que nuestras categorías son una base de la cual surgen discursos dentro del entorno laboral y puede haber casos en los que las mujeres se apropian de los

discursos y conductas del entorno laboral y terminan siendo ellas mismas las que generan obstáculos en su desarrollo profesional.

Mease y Neal (2023) definen las estructuras paradójicas de negación, basándose en los testimonios de políticas que formaron parte de las elecciones de la Cámara de Delegados de Virginia, Estados Unidos durante el 2017. Los autores encontraron cinco estructuras de comunicación de negación que iban de la mano con la influencia de género en la experiencia de la campaña electoral.

En la siguiente tabla se muestran las distintas paradojas de negación y los conceptos o expresiones que las describen:

**Tabla 2**

*Paradojas*

Estrategia comunicativa	Como se ven
Entonces versus ahora	“Sí me afectó, pero ya no me afecta”
Aislamiento de sistemas	“El sexismo existe y afecta a las mujeres, pero a mí no”
Separación de la vida personal y la profesional	“Es posible que haya experimentado sexismo en mi vida personal, pero no afecta ni debería de afectar mi vida profesional”
Atribuir una nueva víctima	“Hay una víctima, pero no son las mujeres”
Modelos a seguir	“Tengo mujeres exitosas a las que admiro y no las percibo como víctimas”

*Nota.* Los datos provienen de Mease y Neal (2023, p. 1340).

Es importante no omitir los argumentos de esta clase, que puedan llegar a surgir durante las entrevistas, ya que si analizamos el contexto y él como se expresaron los sujetos de estudio al respecto, puede que el origen de estos se relacione con nuestras variables.

## Selección de Herramientas, Técnicas e Instrumentos de Investigación

### *Herramienta Metodológica: Entrevista de Historia de Vida*

En base a lo explicado, a continuación, se desarrolla la primera versión del guion de entrevista. Se planteará una versión del guion para los sujetos de estudio, el cual se aplicará independientemente del área de profesión.

Líder de departamento, equipo o empresa:

1. ¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?
2. ¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de obtener tu puesto actual? ¿Qué clase de apoyo?
3. ¿Cómo percibías tu entorno laboral y a tus colaboradores antes de obtener tu puesto de liderazgo?
4. ¿Cuál es el mayor cambio que ha percibido desde que te encuentras en tu puesto?
5. ¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?
6. ¿Cuánto tiempo te tomo llegar a tu puesto actual?
7. ¿Qué clase de esfuerzo implica estar en tu puesto actual?
8. ¿Cuáles fueron los principales desafíos al haber adquirido dicho puesto?
9. ¿Recuerdas cómo te sentiste al salir de la licenciatura y empezar a trabajar?
10. Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que percibes que los colaboradores viven dentro del entorno laboral?

11. ¿En qué centras tus esfuerzos para continuar en tu puesto actual?
12. ¿Quién eres fuera del trabajo? ¿Cómo es tu rutina fuera de la empresa, que es lo que pasa antes de llegar al trabajo y al salir de este?

### ***Instrumento Metodológico: Análisis Interpretativo***

Debido a que la entrevista con los sujetos de estudio se construye entre ambas partes, el sujeto de estudio y el investigador, la perspectiva de quien realiza la investigación adquiere valor al realizar un análisis interpretativo de las entrevistas.

En dicho análisis se pretenden identificar patrones, temas y significados relacionados con nuestras categorías de estudio, pero sobre todo con nuestra pregunta de investigación.

### **Metas de Investigación**

Debido a que durante la investigación inicial sobre el tema de estudio se concluyó que no existía suficiente material relevante y relacionado con nuestra pregunta de investigación, fue de nuestro interés ahondar más en este campo de estudio poco explorado.

La implementación de entrevistas tiene como intención obtener testimonios de vida, vinculados a nuestra pregunta de investigación. Dicho testimonio nos permitirá evaluar e identificar los factores que convergen en nuestra problemática, llevándonos a la comprensión de la situación real que afrontan las mujeres trabajadoras.

Al adquirir resultados reales podemos dar paso a que se realicen nuevas investigaciones que lleven futuramente a proyectos de aplicación dentro del entorno laboral. Vivimos en una época de cambios y a pesar de eso, no existe variedad en el material de estudio que nos lleve al cambio dentro del entorno laboral.

## Capítulo 4

### **Trabajo de Campo de la Investigación**

#### *Diseño del Trabajo de Campo de la Investigación*

**Proceso del Trabajo de Campo.** En el siguiente apartado enlistaremos y describiremos las herramientas y detalles que deben de contemplarse previamente a la aplicación de nuestras entrevistas.

*Carta de Confidencialidad.* Debido a que, en este trabajo de obtención de grado, estamos trabajando con sujetos de estudio, individuos, es importante tener su consentimiento para el uso de la información y brindarles tranquilidad y seguridad respecto al fin e implementación que se le dará a sus testimonios de vida.

Debido a lo mencionado anteriormente, se hará uso del formato de “Consentimiento Informado para participante de investigación IDIs” proporcionado por parte del ITESO. Serán capaces de consultar dicho formato en la sección de anexos como anexo 3.

**Guion Preliminar.** Considerando las limitaciones del tiempo de la entrevista, vimos la necesidad de generar un guion preliminar para obtener unos resultados preliminares, con los cuales realizaremos cambios para poder realizar las entrevistas de los sujetos de la manera más óptima para el trabajo presente podrán consultar el guion preliminar en la sección de anexos como anexo 1.

**Entrevista Piloto.** Para el ejercicio de la entrevista piloto se entrevistó a una mujer de 25 años, egresada de la carrera de mercadotecnia y que actualmente trabaja en el departamento de marketing de una empresa de productos electrónicos que tiene presencia a nivel internacional.

Durante la entrevista piloto fuimos capaces de confirmar que las preguntas planteadas se estructuraron de manera adecuada, pero, sobre todo, son las indicadas para la información que se desea obtener de nuestros sujetos de estudio. Esto se pudo percibir gracias a que las respuestas que se obtuvieron eran respuestas que se esperaban o se tenían contempladas de ante mano.

Referente al Empoderamiento Femenino comentó lo siguiente:

- Existe el miedo constante de enfrentarse a un dialogo de: “No, es mujer”, “No son buenas ideas” y se sobre exigen. Es una situación que no existe para los hombres...
- Personalmente no lo he vivido, pero he escuchado sobre que algunas mujeres tienden a sobre exigirse para estar a la altura del puesto, más que vivir una “masculinización” se relaciona más con “el síndrome de la impostora”.

Al finalizar la entrevista piloto se tomaron en cuenta las siguientes sugerencias para la realización de las entrevistas con nuestros sujetos de estudio:

1. Contar con un Dashboard de preguntas: La entrevista no tiene por qué seguir el orden de las preguntas, ya que estas se pueden hilar según el avance de la entrevista. La estructura de nuestras preguntas permite que una categoría se relacione con la otra, esto facilita el redirigir la conversación a los temas de interés.

2. Volver a centrar la conversación: Debido a que estamos haciendo uso de historias de vida, es probable que nuestros sujetos de estudio se desvíen y mencionen una anécdota aparentemente ajena a la pregunta en cuestión, para volver a centrar la conversación y averiguar si la anécdota es ajena o si realmente se relaciona con la conversación, se pueden emplear algunas de las siguientes preguntas:

- a. ¿De qué manera ligas o percibes una relación entre tu anécdota y la pregunta en cuestión?
- b. ¿La anécdota se ha repetido a lo largo de tu carrera?
- c. ¿Has sido testigo de esto en varias ocasiones?

3. Preguntas de cierre: Es importante incluir unas preguntas de cierre ya que el sujeto de estudio se encontrará predispuesto y podrá expresar pensamientos, anécdotas que podrían ser sumamente valiosas:

- a. ¿Hay algo más que te gustaría agregar antes de acabar nuestra entrevista?
- b. ¿Hay algo que me falto preguntar y quisieras compartir?

4. Sujeto de estudio predispuesto: Considerar el valor que puede sumarle a la entrevista el hecho de que los sujetos de estudios conozcan el propósito de la

entrevista o el tema en el que nos centraremos. Esto se debe a que, aunque estos tengan una idea de hacia dónde se dirige la entrevista, las preguntas requieren que se tomen un momento para pensar sus respuestas, ya que no son cosas de las que muchas vayan a ser conscientes, sino que las hacen o las han experimentado de manera inconsciente.

***Guion de Entrevista Final.*** En base a los resultados obtenidos de la entrevista piloto, se estructuró el guion de entrevista final, que consiste en 28 preguntas. Dicho guion lo encontrarán en la sección de anexos como anexo 2.

***Consideraciones Costo / Beneficio del Campo de Trabajo.*** Debido a la herramienta de estudio, testimonios de historias de vida, podemos hacer uso de recursos sencillos y de fácil acceso.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) cuenta con herramientas online para facilitar el desempeño de los alumnos, entre dichas herramientas se encuentra la licencia de Microsoft Teams, esta nos permite grabar tanto audio como video, además de que facilita la transcripción de la grabación. Dicha transcripción es útil más puede contener un gran número de errores, por lo tanto es imposible saltarse el proceso de escuchar la grabación y revisar la transcripción previa.

Será necesario gestionar previamente la reunión en la que nuestros sujetos de estudio puedan acceder de manera rápida y sencilla mediante una liga.

***Cronograma del Trabajo de Campo de la Investigación.*** A continuación, se encuentra un cronograma del trabajo de campo realizado.

### **Tabla 3**

*Cronograma*

Fecha	Actividad
10/04/2024	Entrevista al primer sujeto de estudio; Área de ingenierías
12/04/2024– 14/04/2024	Transcripción de la entrevista
17/04/2024	Categorización de respuestas acorde a las variables
22/04/2024	Creación de “Word cloud” haciendo uso de Orange
08/05/2024	Entrevista al segundo sujeto de estudio; Área de Ciencia sociales, Administración y Derecho
10/05/2024– 12/05/2024	Transcripción de la entrevista
14/05/2024	Categorización de respuestas acorde a las variables Creación de “Word cloud” haciendo uso de Orange
09/10/2024	Entrevista al tercer sujeto de estudio; Área de Humanidades y artes.
16/10/2024– 19/10/2024	Transcripción de la entrevista
22/10/2024	Categorización de respuestas acorde a las variables Creación de “Word cloud” haciendo uso de Orange

*Nota.* Elaboración propia con base en los avances de la investigación (2024).

***Imprevistos y Riesgos.*** Debido a que se hará uso de herramientas online, no hay muchas cosas que estén en nuestro poder como entrevistadores, sin embargo, hay algunos inconvenientes que se pueden dar y solucionar de manera sencilla:

**Tabla 4***Imprevistos y soluciones durante la aplicación de entrevistas*

Imprevisto	Soluciones
El sujeto se atrasa o cancela su asistencia a la entrevista en la fecha acordada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posponer el horario de la entrevista para poder realizarla el día previamente acordado</li> <li>2. Reagendar a un día próximo</li> </ol>
La liga de acceso para la sesión en Microsoft Teams presenta problemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reagendar un espacio para la entrevista               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Se debe contactar al equipo de Servicios Informáticos para reportar el problema y que nos apoyen a que este no se repita en la fecha reagendada</li> </ol> </li> </ol>
Fallo en la línea de internet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se darán unos minutos de tolerancia, dando oportunidad a que la conexión se restablezca</li> <li>2. Se reagendará la entrevista en modalidad en línea.</li> </ol>
El sujeto de estudio ya no desea formar parte de la etapa de entrevistas	<p data-bbox="813 1119 1382 1329">Este es el escenario que representa mayor amenaza en nuestra investigación, al final del día, no se puede forzar a los sujetos de estudio a formar parte de la entrevista y de ser el caso, los resultados de igual manera no serían beneficiosos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con el contacto de otros sujetos de estudio para su reemplazo</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia con base en los avances de la investigación (2024).

## Capítulo 5

### Exposición de Hallazgos y Resultados

#### *Organización de los Hallazgos*

**Perfil Final de los Sujetos de Estudio.** A continuación, se presenta a detalle el perfil de cada sujeto de estudio:

**Tabla 5**

*Perfil de los sujetos de estudio*

Alias	Edad	Estado Civil	Madre	Estudio	Puesto Actual	Giro de la Empresa
Sujeto 1	28	Casada	No	Ingeniería Biomédica	Manager de Analytics	Distribuidora de electrónica
Sujeto 2	35	Casada	Si	Turismo	Manager de Mercadotecnia	Empresa de Tecnología
Sujeto 3	60	Soltera	No	Contaduría Pública	Directora en Departamento de Innovación	Centro Universitario

*Nota.* Elaboración propia con base en los perfiles de los sujetos de la investigación (2024).

**Análisis Interpretativo de las Entrevistas.** Debido a que en la investigación presente se busca mantener la confidencialidad de los sujetos de estudio, se omitió el anexo de la transcripción manual de las entrevistas de vida. Sin embargo, el análisis interpretativo se realizó meticulosamente.

A continuación podrán leer una interpretación de las respuestas proporcionadas por cada pregunta realizada al sujeto, la interpretación contiene: el tema en que se centra la respuesta a la pregunta, citas textuales del sujeto para reforzar el análisis interpretativo, anécdotas parafraseadas y analogías entre el argumento del sujeto y la problemática o pregunta de investigación.

**Sujeto 1.** A continuación se presentan el análisis interpretativo del sujeto 1 por categoría.

**Tabla 6**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 1: Igualdad de género*

Pregunta	Interpretación
¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?	<p>La respuesta hace énfasis en que a pesar de caracterizarse por ser una persona decidida y el haber tenido claro cuáles podrían ser sus áreas de desarrollo profesional, el entorno laboral fue un factor determinante a la hora de tomar decisiones importantes en su carrera.</p> <p>Las situaciones que vivió no las relaciono con las empresas, las relaciono directamente con el área de desarrollo profesional y esto la obligo a dejar de contemplar estas alternativas.</p> <p>El sujeto actualmente reconoce que las situaciones que vivió se originan debido a la falta de equidad de género en la industria.</p>
¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de obtener tu puesto actual? ¿Qué clase de apoyo?	<p>La respuesta vincula una experiencia negativa con una positiva.</p> <p>El sujeto de estudio narra una vivencia de discriminación por su género de parte de una figura, masculina, autoritaria en el entorno laboral que llevo al punto de hacerla sentir insegura de sí misma y sus capacidades para desempeñar su trabajo. Se había apropiado de la idea de “no ser un estorbo”, ya que en sus propias palabras: <i>sentía esa presión de lo tienes que hacer bien y no puedes preguntar.</i></p>

Por otra parte, narra una vivencia de apoyo, escucha y empatía de parte de una figura, femenina, autoritaria en el entorno laboral le proporciono a ella y a sus colaboras un espacio seguro para hablar de sus vivencias. al final del día formo una comunidad que le ayudo a recuperar confianza en sí misma y seguridad dentro del entorno laboral, porque ya no se sentía sola.

Algo que es importante destacar en su respuesta es relacionado al momento en que ella escucho a sus colaboradoras compartir sus vivencias, nuestro sujeto de estudio de cierto modo sentía que ella era la única que estaba pasando por situaciones similares, se victimizaba a sí misma. Era consciente del problema, pero no el alcance que este tenía.

En sus propias palabras: *siento que individualmente era consciente, pero lo que me dolió fue saber que no era solo yo, o sea que somos literalmente todas, que a todas nos ha pasado de una u otra manera algún tipo, pues ya sea de menosprecio, de acoso, de lo que sea, pero incluso, o sea, me dolió más ver que a otras les había pasado algún, incluso cosas peores.*

¿Cuál es el mayor cambio que ha percibido desde que te encuentras en tu puesto?

La respuesta demuestra un gran sentido de responsabilidad e interés por los empleados de los que se encuentra a cargo.

Su enfoque se centra en la experiencia que viven los empleados dentro del entorno laboral, por lo tanto, centra esfuerzos en ser comunicativa, empática y ser un apoyo para que desarrollen sus carreras de manera óptima.

Sus acciones van en contra de las experiencias negativas que compartió con anterioridad y van más de la mano con el impacto que la experiencia positiva género en ella. Podríamos asumir que procura que otros no pasen por las mismas vivencias que ella, consciente o inconscientemente, se deja llevar por su empatía, aunque esto represente un peso sobre sus hombros. En sus propias palabras: *Entonces si desde esa perspectiva, pues sí, cambio: Uno que te dan más responsabilidades. Dos, que pues si sientes tú mismo como ese peso de “oye, tengo que ayudar también a las otras personas”.*

¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?

La respuesta proporcionada no se vinculaba directamente con el entorno profesional, sino de manera indirecta y el mismo sujeto de estudio es consciente de esto. En sus propias palabras: *a lo mejor y no es directamente laboral, pero si es laboral porque venía saliendo del trabajo a una hora que probablemente no debí haber salido del trabajo.*

Su respuesta refuerza el hecho de que existen miedos infundados a las mujeres, miedos que puede que sean en base a vivencias ajenas o a creencias heredadas de generación en generación. Estos miedos,

	<p>son miedos reales de situaciones que las mujeres podemos llegar a afrontar en algún momento de nuestras vidas y en la experiencia narrada por nuestro sujeto, el entorno laboral o las condiciones de trabajo no estaban pensadas para evitar que ella viviera ese tipo de situaciones.</p>
<p>¿En tu trayectoria, has observado cambios en la percepción de la igualdad de género en el ámbito laboral?</p>	<p>La respuesta se limita a la iniciativa que las mujeres tienen para entrar actualmente a este campo laboral, que, en lo particular, suele tener un menor número de mujeres.</p> <p>El sujeto aplaude el interés, la iniciativa y la capacidad de las mujeres que poco a poco van incrementando en su entorno laboral.</p> <p>Más no hay indicios de que parte del cambio hacia la percepción de género haya sido propiciado por alguna acción, actitud o esfuerzo por parte de los colaboradores masculinos dentro de su entorno laboral.</p>
<p>¿Cómo influyó la percepción de género en las oportunidades que se te presentaron durante tu ascenso profesional?</p>	<p>La respuesta proporcionada narra el cómo tener una figura autoritaria femenina propicio situaciones de equidad de género dentro del entorno laboral.</p> <p>Un liderazgo feminista, que como describíamos, se basa en los esfuerzos y acciones que puedan llevar a una igualdad de condiciones.</p> <p>Esta líder dentro de su entorno labora tuvo dos impactos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestro sujeto de estudio fue reconocida por sus capacidades y adquirió un puesto acorde a estas.</li> <li>2. Los colaboradores empezaron a generar consciencia sobre la equidad de género. En sus propias palabras: <i>Siento que también todo el equipo se ha hecho más consciente, o sea, no solo estoy hablando de mí, sino de los demás que se han hecho más conscientes de la equidad de género.</i></li> </ol> <p>Es interesante el cómo nuestro sujeto de estudio aborda una problemática que viven las mujeres; El síndrome de la impostora. El cómo algunas desvalorizan sus esfuerzos, conocimientos, experiencia ya que inconscientemente no se sienten merecedoras de dicho reconocimiento, de dichas oportunidades.</p> <p>Más no nombra la problemática por lo que es.</p>
<p>¿Qué prácticas o políticas específicas ha implementado en su liderazgo para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y</p>	<p>La respuesta del sujeto de estudio aborda “El síndrome del impostor” / “El síndrome de la impostora” como tal y nuestro sujeto de estudio lo convirtió en una tarea de liderazgo, una tarea personal, el tener que apoyar a sus empleados para que luchen contra este.</p> <p>En la pregunta anterior, cuando se trataba de solamente las mujeres, no identifiqué la problemática como “El síndrome de la impostora”, pero ahora, que va de la mano con una responsabilidad, un peso</p>

---

mujeres en su sobre su espalda como figura de autoridad lo identifica como una organización? problemática que no discrimina por género.

---

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 1 durante la investigación (2024).

**Tabla 7**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 1: Liderazgo feminista*

Pregunta	Interpretación
Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que percibes que los colaboradores viven dentro del entorno laboral?	La respuesta de relaciona directamente con “El síndrome del impostor” / “El síndrome de la impostora” y con la carga de trabajo desproporcional con la dimensión del equipo de trabajo.
¿En qué centras tus esfuerzos para continuar en tu puesto actual?	La respuesta podría estar ligada con una búsqueda de aprobación o reconocimiento de terceros, o personal, pero esto es una mera suposición para tomar en cuenta, basándonos en que el mismo sujeto de estudio expreso el haber sufrido del síndrome de la impostora a lo largo de su carrera.  También va de la mano con su sentido de responsabilidad hacia los otros empleados y la empatía.
¿Qué estrategias empleas para cultivar un ambiente de trabajo que respeta y valora las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género?	La respuesta se centra en recordar que los colaboradores son individuos, individuos por los cuales podemos interesarnos más allá de sus labores.  Fomenta la comunicación y la escucha dentro del entorno laboral. Procurando tener una comunicación efectiva entre los involucrados.  Merece la pena reconocer que ella misma expresa que le es posible ser así porque los valores de la empresa van de la mano con este tipo de prácticas, las jerarquías existen, pero estas no impiden la interacción entre los diferentes niveles, al contrario, los promueve.
¿Cómo aborda los estereotipos de género en el ámbito laboral y cómo promueve un	La respuesta indica que el sujeto de estudio reconoce la existencia de los estereotipos de género, mas no se apropia de ellos.

liderazgo inclusivo y equitativo?	<p>En lo que respecta a los esfuerzos de su parte, ha generado espacios, ha generado comunidad para las nuevas colaboradoras que no vivieron la misma experiencia.</p> <p>También reconoce que sus colaboradores masculinos, han empezado a tener un crecimiento personal, en el aspecto en que están trabajando en ellos mismos, han descubierto conductas en si mismos que quieren cambiar, al grado en que algunos han buscado apoyo de especialistas para reeducarse y comunicarse de mejor manera.</p>
¿Cómo define el liderazgo feminista?	<p>El sujeto de estudio relaciona el termino de liderazgo feminista con algo malo, debido a la fuerte impresión que genera la palabra “feminista”, lo relaciona con el feminismo extremista.</p> <p>A pesar de lo anterior, ella misma genera su definición del liderazgo feminista de la siguiente manera: <i>Debería de promover la inclusividad y más que un liderazgo feminista le llamaría que debería ser equitativo porque pues yo sé que todo el movimiento feminista está, pues para ser equitativo, para que nos traten igual, para que no nos falten al respeto más que a los hombres, sino que nos respeten por igual a todos.</i></p> <p>El hecho de llamarlo liderazgo equitativo, puede ser un indicio de lo que ella más valora y espera vivir en un entorno laboral, la equidad.</p>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 1 durante la investigación (2024).

### **Tabla 8**

#### *Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 1: Empoderamiento femenino*

Pregunta	Interpretación
<p>¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el ámbito profesional y como aborda esos desafíos?</p>	<p>La respuesta se basa por un lado en la ignorancia respecto al tema y por el otro en la burbuja del privilegio.</p> <p>El sujeto reconoce que la educación respecto al tema es insuficiente, tanto las mujeres como los hombres, tanto los adultos como los jóvenes, todos carecen de información.</p> <p>¿Cómo puedes interesarte o trabajar en algo que no entiendes?</p> <p>El sujeto reconoce que se encuentra en una burbuja de privilegio, en comparación con otras personas del mismo giro laboral o el mismo tipo de puesto, fuera de la empresa en la que ella trabaja</p>

actualmente. Esto refuerza que el entorno laboral ha impactado en su crecimiento laboral y su desempeño diario como profesionista.

<p>¿Cuál ha sido su experiencia personal en cuanto al empoderamiento femenino y cómo ha influido en su carrera profesional?</p>	<p>El sujeto menciona la importancia que han cobrado para ella las comunidades.</p> <p>Y en su respuesta habla de algo más allá que sentirse apoyada por estas comunidades, se siente inspirada por las mujeres que forman parte de estas comunidades.</p>
<p>¿Cómo manejas la presión y las expectativas asociadas con tu posición actual sin comprometer tu autenticidad?</p>	<p>La respuesta del sujeto explica la razón de su empatía y la importancia que tiene para ella el apoyar a sus empleados con “El síndrome del impostor” / “El síndrome de la impostora”. Nacen debido a que ella ya lo vivió y reconoce la dificultad de lidiar con ello.</p> <p>Ella misma reconoce el valor que tiene el tener bajo escrito los logros, tareas y proyectos. El cómo esto sirve para reconocer esfuerzos, el premiarlos y brinda seguridad.</p>
<p>¿Cómo gestionas el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu organización?</p>	<p>El sujeto de estudio no marca una línea entre el trabajo y su vida personal, no es una persona en la oficina y en su hogar es otra.</p> <p>La empresa y el ambiente laboral le han permitido tomar la decisión de entablar amistad con sus colaboradores y considerarlos unos amigos más, el hecho de que propicien una relación de este tipo entre los colaboradores ha facilitado que exista un mejor ambiente laboral en su equipo.</p> <p>En sus palabras: <i>pasamos tantas horas que nos vemos en la cara que hablamos en chats y lo que sea como para que sea un infierno ¿no?</i></p> <p>Sin embargo, habla de una línea existente, lo que pasa en el trabajo es simplemente trabajo y lo que pasa fuera no tiene relación con este.</p>
<p>¿Qué estrategias consideras esenciales para mantener el empoderamiento a lo largo del tiempo?</p>	<p>La respuesta vuelve a reconocer la existencia de una burbuja de privilegio y la falta de esfuerzos por llevar el empoderamiento femenino fuera de esta.</p> <p>En sus propias palabras, resalta lo siguiente:</p> <p><i>Creo que deberíamos de expandir más el conocimiento a todo tipo de segmentos de personas, dentro de México y no solo a ciertos segmentos, que es a los que nos llega a lo mejor en redes sociales, probablemente debería haber campañas más físicas, en donde pues otro tipo de mujeres de otro segmento puedan interactuar con esas cosas.</i></p>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 1 durante la investigación (2024).

**Tabla 9**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 1: Cierre de entrevista*

Pregunta	Interpretación
¿Hay algo más que te gustaría agregar antes de acabar nuestra entrevista?	El sujeto de estudio aprovecho este espacio para destacar la importancia de una pareja. En su experiencia, encontró a alguien que la hace sentir empoderada y la reconoce. En sus palabras: <i>como que él también se deconstruyo, vaya, de la parte machista que nos llegaron a imponer aquí en México.</i>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 1 durante la investigación (2024).

**Sujeto 2.** A continuación se presentan el análisis interpretativo del sujeto 2 por categoría.

**Tabla 10**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 2: Igualdad de género*

Pregunta	Interpretación
¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?	El sujeto reconoce que carecía de guía alguna, tanto a la hora de escoger su carrera como a la hora de salir al mundo laboral y que de alguna manera termino en su campo laboral actual. En sus propias palabras: <i>Pues básicamente, pues estaba bastante perdida cuando, cuando entré a la universidad y cuando salí de la universidad estaba igual de perdida, entonces fue así como algo que la vida digamos, me puso adelante fue entrar a mi empresa actual...</i>
¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de obtener tu puesto	El sujeto reconoce que la adquisición de su posición actual dentro de la empresa se debe al apoyo crítico de otras personas.

actual? ¿Qué clase de apoyo?

¿Cómo percibías tu entorno laboral y a tus colaboradores antes de obtener tu puesto de liderazgo?

El sujeto centra su respuesta en el cómo percibe y se relaciona con los demás, reconoce el valor de los individuos y el crecimiento tanto personal como laboral que ha tenido gracias a ellos.

Su discurso puede percibirse como de gratitud y compromiso hacia ellos.

Por su parte, el sujeto de estudio empezó su respuesta definiendo que es la autoridad para ella: *No ha cambiado demasiado el cómo percibo a mis colaboradores en el aspecto de que yo siento que, o sea él la autoridad es algo que no debe de entenderse como por el título, sino como incluso estás más al servicio de las personas con las que trabajas.*

¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?

El sujeto reconoce que a pesar de que su percepción hacia sus colaboradores no ha sufrido cambios, percibe o tiene la sensación de que la percepción de ellos hacia ella es diferente.

Menciona cambios a los que tuvo que acostumbrarse en su nuevo puesto, entre estos podemos destacar lo siguiente:

“La visibilidad que tiene en todo momento” – Que puede representar para ella el ser vulnerable

“Estar completamente al 100” – Que puede representar para ella el cumplir expectativas o estar a la altura del puesto.

Cabe resaltar que el sujeto demostró en repetidas ocasiones durante su discurso, un alto sentido de responsabilidad y de compromiso con las personas que conforman su equipo, pero reconoce que estos mismos generan un agotamiento en su persona: *Entonces tienes que ser super selectivo con el tiempo y también, obviamente eso desgasta, porque terminas dándole todo a todos y te quedas vacío.*

El sujeto termina su respuesta reconociendo que personalmente debe de aprender a delegar.

Pregunta improvisada:  
Las expectativas que comentas ¿Te lo han comunicado en el trabajo o es la percepción hacia tu trabajo y lo que tu debes de cubrir?

En la respuesta reconoce que su equipo de trabajo no lo ha comunicado y, sin embargo, la sensación de “esto es lo que se espera de mí” persiste.

El sujeto habla de los entrenamientos para gerente que proporciona la empresa y como fomentan el mensaje de ser un “super gerente” o “casi perfecto”. Generándole agobio y presión.

*... ya de entrada demandan de “pues es que ya como como fue promovida, ya tiene que saber absolutamente todo y ya tiene que estar al nivel” y así ¿no? Y pues realmente es como una curva de aprendizaje y es una curva de aprendizaje bastante solitaria.*

---

<p>¿Recuerdas cómo te sentiste al salir de la licenciatura y empezar a trabajar?</p>	<p>El sujeto reconoce inconformidad y decepción al salir de la carrera y empezar a buscar su primera experiencia laboral. Resalta las malas condiciones laborales, pocas opciones y baja recompensa salarial por las labores realizadas.</p>
	<p>Dentro del discurso resaltan indicios del síndrome del impostor, el sujeto explica que, al presentarse la oportunidad de trabajar en su empresa actual, se sintió asombrada de haber sido seleccionada y nuevamente habla de la auto exigencia.</p>
	<p><i>Me acuerdo de que como, o sea, como a la semana o tenía poco tiempo, sentía allá demasiada responsabilidad y estaba como a punto de salirme porque sentía como que no. Es que no estoy haciendo un buen trabajo, ¿no? No te educan tampoco a que puedas cometer errores o a que hay una curva de aprendizaje y se vale, entonces de repente digo, ¿puede ser que ya sea como algo mío?</i></p>
	<p>El sujeto termina su respuesta volviendo a mencionar la responsabilidad que siente que tiene dentro de su entorno laboral:</p>
	<p><i>Ya eventualmente me acostumbré, digamos esa responsabilidad, y bueno, pues aquí estoy, ¿no? 13 años después, ya con muchísima más responsabilidad.</i></p>
<p>¿En tu trayectoria, has observado cambios en la percepción de la igualdad de género en el ámbito laboral?</p>	<p>Reconoce que en los últimos años existe un mayor empuje hacia el desarrollo profesional de las mujeres, sobre todo en lo que respecta a los puestos de liderazgo. También reconoce un aumento en las iniciativas y visibilidad respecto a temas de liderazgo dentro de su compañía.</p>
	<p>El sujeto se considera afortunada de haber tenido una gerente femenina que la impulsara y apoyara después de haber tenido gerentes masculinos: <i>yo creo que en mi caso fui muy afortunada de caer con una gerente de mujer que la verdad es que me ha impulsado muchísimo y ha visto como el potencial este y es un tipo de liderazgo muy diferente al liderazgo que he tenido con los hombres.</i></p>
<p>¿Podría compartir alguna experiencia personal en la que haya enfrentado desafíos relacionados con la igualdad de género en el ámbito profesional y cómo los superó?</p>	<p>El sujeto de estudio asegura no haber experimentado personalmente ningún desafío o incidente durante su carrera profesional que pudiera estar ligado a la igualdad de género, sin embargo, enlista los siguientes escenarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Discriminación</li> <li>-Acoso</li> <li>-Desigualdad de oportunidades laborales</li> </ul>

---

---

Esto nos muestra que el sujeto reconoce, en parte, la existencia de los desafíos, a pesar de ser ajena a estos.

---

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 2 durante la investigación (2024).

**Tabla 11**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 2: Liderazgo feminista*

Pregunta	Interpretación
¿Qué clase de esfuerzo implica estar en tu puesto actual?	<p>El sujeto reconoce el compromiso de las mujeres, la competitividad para abarcar puestos y la preparación de algunas para poder ocupar dichos puestos, sin embargo, el estereotipo de ama de casa persiste y recae en las mujeres.</p> <p>En su respuesta destacan los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La incorporación de las mujeres al entorno laboral en comparación con el involucramiento de los hombres en el cuidado del hogar y los hijos.</li> <li>-Expectativa de la sociedad hacia las mujeres.</li> <li>-Oportunidad de crecimiento profesional VS El apoyo por parte del hogar y el apoyo de la empresa para lograrlo.</li> </ul>
Pregunta improvisada: ¿Crees que ya no es un problema el que las mujeres tengan acceso a un puesto de liderazgo, sino que debido a razones externas decidimos no tomarlo?	<p>El sujeto reconoce que desde sus vivencias personales nunca ha sentido una diferencia de género en lo que respecta a capacidades o habilidades para desempeñarse en un puesto de manera eficiente, pero que no muchas mujeres han corrido con la misma suerte.</p> <p>El sujeto menciona conversaciones que tuvo con otras mujeres y los motivos frecuentes por los cuales rechazaron o abandonaron un puesto de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de tener apoyo por parte del hogar para prepararse para un viaje, puesto e incluso desempeñarse adecuadamente en este.</li> <li>-La expectativa social que existe sobre la obligación de cuidar a sus hijos por el hecho de ser mujeres y que los hombres no lo experimentan.</li> <li>-Sensación de culpa hacia el “abandono” o “descuido” de sus hijos por el trabajo.</li> </ul>
Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que percibes que los	<p>El sujeto menciona que las nuevas generaciones poseen mayor ambición y necesidad de sentirse realizados (<i>fullfilment</i>) que la aleja del conformismo.</p>

colaboradores viven dentro del entorno laboral?	Al mismo tiempo reconoce el incremento de la depresión dentro del entorno laboral, la sobre exigencia y la poca amabilidad hacia uno mismo.
¿En qué centras tus esfuerzos para continuar en tu puesto actual?	<p>El sujeto centra sus esfuerzos en el bienestar del equipo, la capacitación, acercamiento y trato humano, tener un trato empático y facilitar su crecimiento.</p> <p><i>Entonces, son como las dos cosas en las que me he estado esforzando más con un equipo nuevo, pues capacitarlos, apoyarlos en lo que necesiten, dedicarles tiempo este hacerlo sentir pues que son apreciados que son queridos, que tienen mi apoyo, que estoy ahí, etcétera.</i></p> <p><i>Y, por otro lado, pues también el tratar de ser ese facilitador o esa facilitadora de que las cosas fluyan lo mejor posible.</i></p>
¿Cómo define el liderazgo feminista?	<p>La respuesta del sujeto relaciona el termino feminista como algo controversial. Lo percibe como un liderazgo hecho para favorecer a la mujer.</p> <p>A pesar de esto, el sujeto lo define de la siguiente manera: <i>yo creo que es simplemente un liderazgo para personas sin importar su género.</i></p> <p>El sujeto cree que un liderazgo debería de ser simplemente un liderazgo para las personas.</p>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 2 durante la investigación (2024).

**Tabla 12**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 2: Empoderamiento femenino*

Pregunta	Interpretación
¿Cómo ha influido el apoyo que has recibido de otras mujeres en tu carrera y cómo devuelves ese apoyo a otras profesionistas?	<p>El sujeto reconoce que la mayoría de su carrera se ha visto influenciada por mujeres.</p> <p>Habla sobre 6 años, donde su crecimiento profesional fue muy lento bajo un liderazgo masculino hasta que opto por un cambio de área sugerido por una amistad femenina.</p> <p>Al mencionar a su actual jefa resalta lo siguiente:</p> <p><i>A mí su liderazgo como mujer me ha apoyado mucho, o sea, hay mucha también como un verdadero involucramiento a que yo crezca.</i></p> <p>Además, menciona la existencia del apoyo por parte de su jefa en los siguientes escenarios:</p>

- Nuevas oportunidades laborales.
- Obtención del permiso por maternidad.
- Reincorporación posterior al permiso de maternidad.

El sujeto termina su argumento mencionando que es consciente de que sufre el síndrome del impostor.

---

<p>¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el ámbito profesional y como aborda esos desafíos?</p>	<p>El sujeto retoma la problemática de la expectativa social que existe sobre el rol de ama de casa, la crianza de los hijos y el cuidado del hogar como un posible obstáculo en el crecimiento de una persona.</p> <p>Hace una comparación del síndrome del impostor entre la mujer y el hombre de la siguiente manera:</p> <p><i>Creo que las mujeres tenemos el síndrome del impostor más fuerte que los hombres. Las mujeres buscamos tener las habilidades super ya practicadas ya no nos atrevemos a dar como un paso si no consideramos que estemos lo suficientemente preparadas. Cuando un hombre se avienta y para él es muy fácil y tal vez incluso más amable con ellos mismos, ¿no? si cometen errores. Las mujeres somos bien duras con nosotras mismas y sentimos que también tenemos que justificar todavía más el puesto que tenemos, ¿no?</i></p> <p>Finalmente, el sujeto reconoce que se encuentra en su puesto actual gracias a que otras mujeres vieron su potencial y la apoyaron para que lo tomara, de no ser así, hubiera sido víctima del síndrome del impostor y no hubiera buscado su crecimiento laboral por iniciativa propia, al igual que ve a otras mujeres pasar por lo mismo.</p>
<p>¿Cómo manejas la presión y las expectativas asociadas con tu posición actual sin comprometer tu autenticidad?</p>	<p>La respuesta se basa en que “uno no puede fingir algo que no es”.</p> <p>El sujeto de estudio no considera que comprometa su autenticidad, ya que lleva a cabo su rol siendo ella misma, siendo fiel a la persona que es, es decir, ajusta su rol a su persona.</p> <p>Dicho con sus propias palabras: <i>Entonces trato de ser lo más real y lo más auténtica posible este con el equipo y sé que eso lo aprecian también.</i></p>

---

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 2 durante la investigación (2024).

**Tabla 13***Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 2: Cierre de entrevista*

Pregunta	Interpretación
¿Hay algo más que te gustaría agregar antes de acabar nuestra entrevista?	<p>La respuesta del sujeto reitera lo demandante y difícil que puede ser para una mujer con familia el poder desarrollarse laboralmente o desempeñarse en su puesto de liderazgo.</p> <p>Dicho en sus propias palabras: <i>tiene sus pros y sus contras, pero digamos yo siento que esto había mucha carga hacia las mujeres como lo único que sí quisiera reiterar de mi experiencia y lo que yo he vivido más allá de las oportunidades que haya, es simplemente la carga que hay de la sociedad.</i></p>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 2 durante la investigación (2024).

**Sujeto 3.** A continuación, se presentan el análisis interpretativo del sujeto 3 por categoría.

**Tabla 14***Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 3: Igualdad de género*

Pregunta	Interpretación
¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?	<p>El sujeto responde con seguridad que durante sus estudios de licenciatura siempre tuvo una meta en claro, trabajar en una empresa transnacional, por otra parte, esperaba poder seguir su vocación por la docencia.</p> <p>El sujeto tenía clara la ruta profesional que deseaba y podía seguir y así lo hizo.</p>
¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de obtener tu puesto actual? ¿Qué clase de apoyo?	<p>La respuesta del sujeto se enfoca en el hecho de que más que recibir un apoyo, ella ha sido apoyo de otros. Hace referencia a anécdotas que tomaron lugar durante el estudio de la licenciatura.</p> <p>Dicho en sus palabras: <i>... Cuando yo era estudiante como tenía ya la idea de que algún día yo quería ser maestra, en realidad era porque tenía habilidades para ser maestra. Entonces mis compañeros de la carrera me reconocían como tal... llegó el momento en que todo el grupo, queramos 21, me pedían que les ayudara a estudiar costos.</i></p>

El sujeto reconoce mediante esta anécdota que el haber apoyado a sus compañeros le abrió puertas hacia la docencia, la anécdota que menciona le puso en el campo de visión de los profesores y esto tuvo como resultado la oferta de una vacante en la docencia.

El sujeto cierra su respuesta con el siguiente argumento: *O sea, creo que más bien ha sido por méritos, por reconocimiento, a la responsabilidad que siempre he tenido en mi trabajo.*

---

¿Cómo percibías tu entorno laboral y a tus colaboradores antes de obtener tu puesto de liderazgo?

El sujeto de estudio más que hacer mención de la percepción de otros hacia ella o de cómo se sentía en el entorno laboral, menciona un consejo / apoyo que recibió cuando buscaba la oportunidad de cambiarse a otro departamento dentro de la universidad.

El sujeto resalta su iniciativa por buscar oportunidades y un consejo que recibió de parte de su jefe. Este consejo la llevo a un nuevo departamento e incluso más adelante a poder estudiar una Maestría.

En sus propias palabras: *...esa orientación fue fabulosa por parte de él y así lo hice, desarrollé un proyecto, le hice la propuesta y cuando concluí la coordinación se me asignó medio tiempo para estar por encargo en el "Departamento 1" ... Entonces me parece que fue algo muy importante porque luego ya de ahí, buscando mi desarrollo pues cursé una maestría, aunque ya tenía un MBA.*

---

¿Cuál es el mayor cambio que ha percibido desde que te encuentras en tu puesto?

El sujeto narra su experiencia del departamento pasado, resalta la mención que hace sobre la manera en que trabajaban en equipo, en sus propias palabras: *Y estuvimos trabajando, pues de manera colaborativa, en equipo, desarrollábamos cosas juntos, estábamos enfocados pues en las pymes, entonces íbamos a congresos, atendíamos empresas y siempre estuvimos trabajando juntos.*

Podemos inferir que el sujeto encontró, de cierto modo, comunidad dentro del entorno laboral del que formaba parte anteriormente. Finaliza argumentando que tanto en su entorno laboral del departamento pasado como en el nuevo departamento ha tenido buena relación con sus colaboradores, añade también un argumento que se relaciona con sus esfuerzos personales para que sus relaciones de trabajo sean buenas: *He tratado de comunicar todo, ser muy transparente e invitarlos a colaborar y a poner objetivos juntos.*

---

¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?

El sujeto relata una dificultad laboral que se puede dar en cualquier tipo de trabajo, en relación con "*deadlines*" y atraso de proyectos, la anécdota que compartió fue de éxito, méritos propios y tuvo como consecuencia un cambio en la manera en que se trabajaban las cosas en la empresa.

La dificultad que represento la anécdota para ella se limita a una carga de estrés y frustración ante la respuesta tardía que tuvieron sus superiores ante la dificultad.

---

<p>¿En tu trayectoria, has observado cambios en la percepción de la igualdad de género en el ámbito laboral?</p>	<p>El sujeto hace referencia a una situación de brecha salarial que estaba presente en la empresa que trabajó anteriormente y la desventaja que representaba el ser mujer a la hora de buscar un puesto más alto: <i>...me sorprendí cuando supe que había diferencias, que había diferencias en los sueldos, en una misma actividad que desempeñaba un hombre o una mujer era mejor pagada para los hombres.</i></p> <p><i>Sí fue decepcionante saber eso, también las oportunidades en las jefaturas, era muy pocas las mujeres que estaban en una jefatura.</i></p> <p>Consecuentemente menciona una experiencia que vivió como parte de la empresa familiar. El sujeto reconoce la existencia del machismo dentro de los entornos familiares y que, como consecuencia, este se extiende al ámbito de las empresas familiares.</p>
<p>¿Qué prácticas o políticas específicas ha implementado en su liderazgo para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su organización?</p>	<p>El sujeto cree firmemente en que las vacantes que debe de llenar dentro del departamento, se les dan a los perfiles que mejor puedan cubrir las necesidades del puesto, independientemente del género.</p> <p>Reconoce que ella misma ha cuestionado su criterio a la hora de seleccionar a los candidatos y se ha visto tentada a seleccionar candidatos masculinos para ciertas vacantes, por sobre candidatas mujeres, para equilibrar la “balanza de género”, más se ha abstenido a realizar esta clase de decisiones.</p> <p>Se puede inferir que este argumento demuestra que las mujeres al ser tan conscientes de las diferencias de género y el feminismo no desean cometer las mismas injusticias que aún persisten en algunos entornos laborales.</p>

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 3 durante la investigación (2024).

**Tabla 15**

*Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 3: Liderazgo feminista*

Pregunta	Interpretación
<p>¿Qué clase de esfuerzo implica estar en tu puesto actual?</p>	<p>El sujeto hace énfasis en las diferencias generacionales. En base a sus respuestas anteriores podemos inferir que dentro del carácter del sujeto de estudio resaltan sus habilidades de dialogar y realizar acuerdos, por lo tanto, los malentendidos que nacen por las diferencias generacionales representan un reto para ella.</p>
<p>Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que</p>	<p>Es consciente de lo inconformes que se encuentran las nuevas generaciones respecto a las condiciones laborales que experimentan</p>

percibes que los colaboradores viven dentro del entorno laboral?

y por lo mismo procura tener un acercamiento, con la intención de poder comprenderlos y propiciar una buena relación de trabajo.

Podemos inferir que la conciliación es algo esencial en la postura laboral del sujeto.

¿Cómo aborda los estereotipos de género en el ámbito laboral y cómo promueve un liderazgo inclusivo y equitativo?

El sujeto hace mención sobre la relevancia de la comunicación y el dialogo para establecer un buen entorno de trabajo.

En el siguiente argumento expresa de manera sencilla lo que es la equidad dentro del entorno laboral para ella: *... yo lo que observo es que el trabajo que se hace ya sea con las mujeres o con, o sea un jefe hombre con las mujeres, pues no debería ser diferente del liderazgo que ejerce una mujer con mujeres o una mujer con hombres, que también tengo el caso.*

En su argumento incluye a la comunidad LGTB+, reafirmando su apertura al diálogo y trato igualitario que pretende promover desde su puesto de liderazgo. Finaliza su respuesta con el siguiente argumento: *...no abordamos con mucha frecuencia el tema porque más bien lo veo como algo, que debe ser, pues es algo que sucede.*

¿Cómo define el liderazgo feminista?

El sujeto percibe el termino como algo negativo y afirma haber visto este tipo de liderazgo negativo en colaboradoras. En sus propias palabras: *Si lo he observado, quizá lo he visto en algunos rasgos, en algunas personas. Y si me cuestiono que sea lo correcto pues. Me parece que no es correcto*

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 3 durante la investigación (2024).

## Tabla 16

### *Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 3: Empoderamiento femenino*

Pregunta	Interpretación
¿Cuánto tiempo te tomo llegar a tu puesto actual?	<p>El total de tiempo que tomo llegar a su puesto de liderazgo fueron 16 años como parte del personal de la Universidad. En este periodo de tiempo se incluyen los periodos en los que se desempeñó en puestos de medio tiempo y en puestos de tiempo completo.</p> <p>El sujeto comenta lo siguiente: <i>...yo al verlo en retrospectiva, porque puedo ver personas que ya estaban de tiempo completo y que a lo mejor tuvieron alguna oportunidad más pronto que yo.</i></p> <p>El argumento habla únicamente de la circunstancia vivida, independientemente de desventajas de género, el argumento da a</p>

entender que esta es la manera en que simplemente suceden las cosas dentro de este ámbito profesional.

<p>¿Cómo ha influido el apoyo que has recibido de otras mujeres en tu carrera y cómo devuelves ese apoyo a otras profesionistas?</p>	<p>Menciona una antigua figura de autoridad femenina, de la cual recibió apoyo tanto para obtener un puesto de coordinación de la carrera como para empezar sus estudios de Maestría.</p> <p>Reconoce el hecho de que, sin algún guía, muchas de las oportunidades o beneficios que existen en su entorno laboral hubieran pasado desapercibidos para ella, del mismo reconoce que esta problemática se repite en las generaciones que vienen después de ella y por su parte, adquiere la responsabilidad de hacérselos ver.</p> <p>Dicho con sus propias palabras: <i>Y yo sé que eso me ha ido formando y me ha ido perfilando el perfil que tengo actualmente y que me puedo mover más fácilmente dentro de la universidad. Entonces yo lo que quiero es que cuando yo concluya mi periodo de dirección, la mayor parte de o si es que todos los miembros del equipo, pues tengan como una perspectiva de continuo desarrollo dentro de la universidad, ya que son prestaciones que la misma universidad otorga, pero que lo sepan utilizar, que lo sepan para su formación y por supuesto para dar el mejor fruto a la universidad, ¿no?</i></p>
<p>¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el ámbito profesional y como aborda esos desafíos?</p>	<p>El sujeto menciona el conocer mujeres que han tenido oportunidades pero que no las han aprovechado por inseguridad o miedos internos.</p> <p>En su respuesta destacamos los siguientes argumentos, que resaltan su carácter personal y postura ante la pregunta: <i>Que se la crean. Que la misma mujer crea que tiene el conocimiento, la capacidad y la posibilidad de crecer y de desarrollarse y de estar impulsando aquello en lo que ella crea...</i></p> <p><i>Me parece que es muy importante, crértela e impulsar y defender las ideas y aquello en lo que crees, y si tienes la razón, pues tienes que seguirle ¿no? Y a lo mejor a veces sí lo lograrás y otras veces no tanto, pero nada más mientras buscas otro camino. Yo así lo veo.</i></p> <p>Posterior a estos argumentos se le pregunto de manera directa si es que esta inseguridad y miedo la describiría como el síndrome del impostor, dando una respuesta afirmativa de su parte.</p>
<p>¿Cómo manejas la presión y las expectativas asociadas con tu posición actual sin comprometer tu autenticidad?</p>	<p>El sujeto expresa que, constantemente, busca apoyo por parte de su superiora a manera de dialogo. En sus propias palabras: <i>...casi siempre yo la busco cuando una: para nada más platicarle los avances, pero también cuando tengo alguna situación en la que requiero de apoyo de ella. Porque hay algún obstáculo que me parece que se tiene que trabajar entre directores del nivel de ella y buscar ese apoyo.</i></p>

	Podemos percibir que al sujeto le reconforta la idea de una autoridad femenina a la cual poder acudir y que en este caso la relevancia de que sea una autoridad femenina y no una masculina cobra relevancia. Ya que en sus propias palabras: <i>...el hecho de que también yo cuente con el apoyo de ella, que también es mujer, por cierto, hay cuatro directores estatutarios en la Universidad y ella es la única mujer entonces, pues eso me ayuda porque también ella tiene la visión completa de toda la parte de Dirección General académica en la Universidad...</i>
¿Cómo gestionas el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu organización?	Se menciona un padecimiento previo, sobre el cual no se profundiza al respecto, dicho padecimiento le brindó una nueva perspectiva sobre la importancia de respetar la separación de la vida personal y laboral, esto la volvió sumamente consciente sobre sus horarios de salida y sobre el horario de salida de sus colaboradores.
¿Qué estrategias consideras esenciales para mantener el empoderamiento a lo largo del tiempo?	El sujeto menciona los siguientes términos: El empoderamiento y la comunicación que lleva a la libertad de dialogar y expresarse.

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 3 durante la investigación (2024).

### Tabla 17

#### *Análisis interpretativo de la entrevista del Sujeto 3: Cierre de entrevista*

Pregunta	Interpretación
¿Hay algo más que te gustaría agregar antes de acabar nuestra entrevista?	<p>El sujeto aprovecha este espacio para expresar su opinión respecto a los esfuerzos que podrían hacerse para abordar la problemática:</p> <p><i>Yo creo que ahí si hay ahorita, que cuando las preguntas que me hacías, me hacías reflexionar porque el empoderamiento es bien importante, pero si tiene que venir de adentro, pero quizás sí, tenga que haber una manera en la que la mujer tome una herramienta que le permite sacarlo, que le permita sacar lo, no sé si sea un espejo, no sé si alguna herramienta...</i></p> <p>Finalmente cierra con un argumento que se relaciona con el dicho / frase “Verte, reconocerte y vivirte como mujer”:</p> <p><i>...pero me parece que sería fabuloso que hubiera talleres en los que te permitan verte como mujer y como una mujer empoderada y como que hacer para para reconocerte y luego hacerlo extensivo</i></p>

*¿no? Hacia tus hacia tus actividades diarias y hacia tu relación con los demás.*

---

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 3 durante la investigación (2024).

**Word Clouds.** Haciendo uso de la herramienta Orange Data Mining, se introdujo la transcripción de la entrevista y se solicitó al programa que muestre las 25 palabras que se repiten con mayor frecuencia en la entrevista.

Este proceso se realizó un total de 4 veces por entrevista para analizar toda la entrevista y luego por cada categoría.

**Sujeto 1.** Como contexto respecto a los Word Clouds del sujeto 1, recordemos que dentro de su discurso destaca la relevancia de tener una figura de liderazgo femenina y el cómo la ausencia de esta la llevo a tener que renuncia a áreas de desarrollo profesional e inclusive a dudar de sí misma como profesionista.

**Tabla 18**

*Word Clouds: Sujeto 1*

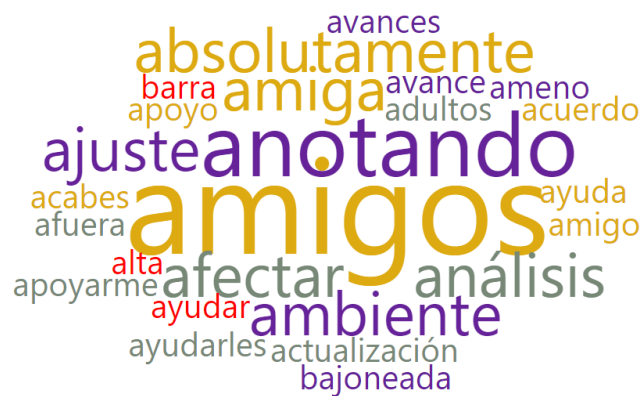
Dimensiones	Word Clouds
Entrevista general	

---

## Equidad de género



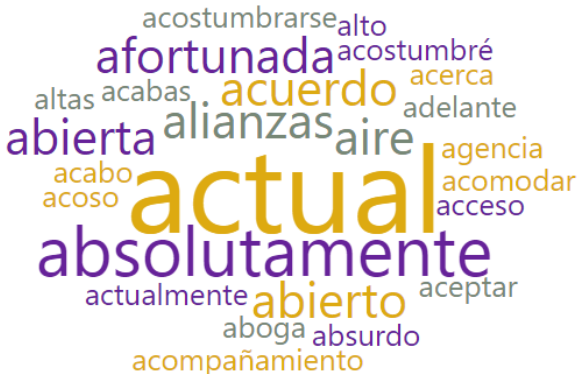
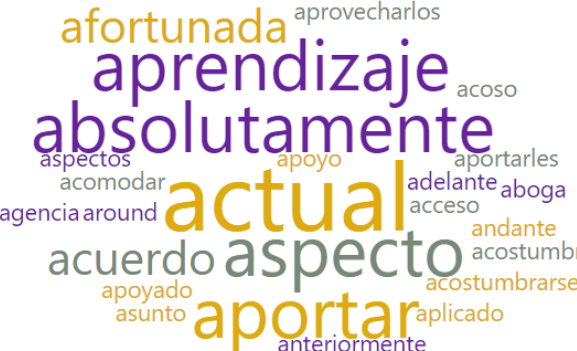

## Liderazgo feminista

Empoderamiento  
femenino

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 1 durante la investigación (2024).

**Sujeto 2.** Como contexto respecto a los Word Clouds del sujeto 2, recordemos que dentro de su discurso destaca los aspectos “negativos” al ser madre y formar parte del entorno laboral.

**Tabla 19***Word Clouds: Sujeto 2*

Dimensiones	Word Clouds
Entrevista general	 <p>acostumbrarse alto afortunada acostumbré altas acabas acuerdo adelante abierta alianzas aire agencia acabo acoso actual acomodador absolutamente acceso actualmente abierto aceptar aboga absurdo acompañamiento</p>
Equidad de género	 <p>aprovecharlos afortunada acoso aprendizaje absolutamente aspectos apoyo aportarles acomodar adelante aboga agencia around actual acceso acuerdo aspecto andante apoyado asunto acostumbrarse aportar aplicado anteriormente</p>
Liderazgo feminista	 <p>apreciados anteriormente abierto capacitado buscado buscan blocks calidad apoyar animan altas cambio actual bajó apoyo amabilidad aire aún apoyarlos absurdo atreves apps camino ambición autosuficientes</p>

Empoderamiento  
femenino



*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 2 durante la investigación (2024).

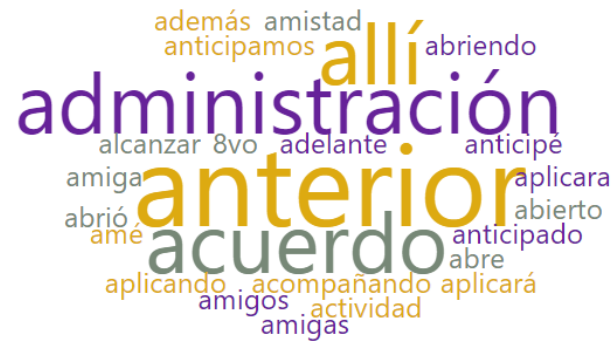
**Sujeto 3.** Como contexto respecto a los Word Clouds del sujeto 3, recordemos que dentro de su discurso destaca la persistencia del machismo dentro de las empresas familiares regidas por el patriarcado.

## Tabla 20

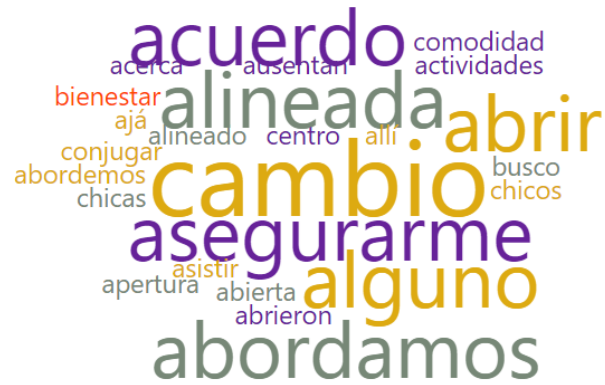
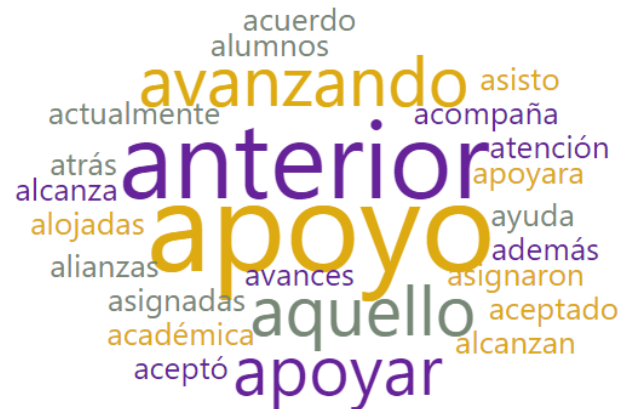
*Word Clouds: Sujeto 3*

Dimensiones	Word Clouds
Entrevista general	

## Equidad de género



## Liderazgo feminista

Empoderamiento  
femenino

*Nota.* Elaboración propia con base a las respuestas transcritas de la entrevista del Sujeto 3 durante la investigación (2024).

**Impacto de la Investigación.** Nuestra pregunta de investigación fue formulada con la intención de definir los desafíos que enfrentan las mujeres dentro del entorno laboral. En relación a esta, se descubrió que a pesar de que todos los sujetos de estudio pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio-alto, cuentan por lo menos con una licenciatura y se encuentran actualmente en puestos de liderazgo dentro de industrias, empresas o instituciones de relevancia, los desafíos que enfrentan son distintos. Dichos desafíos se relacionan con el contexto social y el rol de género. Esto lo podemos concluir gracias a la evidente existencia de diferencia que está presente en el dialogo central de cada testimonio de vida.

El sujeto 1, se centró en la discriminación de género y la relevante diferencia que existe entre un líder femenino y un líder masculino dentro del entorno laboral y como esto influye en sus condiciones de trabajo y perspectiva personal. El sujeto 2, se centró en las “desventajas” o aspectos “negativos” con los que ha lidiado al ser madre trabajadora, en la diferencia de los roles sociales y como repercuten directa o indirectamente en su entorno laboral. El sujeto 3, hace un señalamiento importante al narrar cómo el patriarcado aún rige dentro de las empresas familiares y como este lleva a las mujeres a buscar otras oportunidades de trabajo.

Los hallazgos anteriores son por sí mismos aplicables para futuras investigaciones, sin embargo, se considera que lo que resulta de mayor relevancia en esta investigación no es la confirmación de los supuestos o el resultado de la pregunta de investigación en sí misma.

Lo que cobra relevancia es lo que se puede analizar en base a las historias de vida de los sujetos de estudio, el análisis interpretativo y los Word Clouds son los siguientes puntos:

**De la “A” Hacia la Sororidad.** Dentro del discurso del sujeto 1 y sujeto 2 se encontró con frecuencia el uso de palabras como: “Amiga”, “Apoyarnos”, “Abogar”, “Afortunada”, “Ambiente”, “Ayuda” y “Acuerdo”. El sujeto 1, durante su testimonio de vida, compartió cómo vivió, lo que le hizo sentir y lo importante que fue para ella en su carrera profesional el haber tenido un espacio, temporal, para compartir vivencias con sus colaboradoras.

Por su parte, el sujeto 3 hace uso constante de los siguientes términos: “Apoyar”, “Alianzas”, “Acompañar”, “Apertura”, “Asegurarme”, “Acuerdo” y “Amigas”. Así mismo, el **Sujeto 3**, durante su testimonio de vida, deja en claro su intención de apoyo y deseo por comprender de mejor manera a sus colaboradores pertenecientes a generaciones más jóvenes que la suya.

Lo que podemos concluir es que los argumentos de los sujetos de estudio tienen una cosa en común, se encuentran en busca de la “Sororidad” dentro del entorno laboral y existen otras mujeres dispuestas a proporcionarla. Dicho hallazgo cobra relevancia para futuras investigaciones y futuros proyectos de intervención dentro del entorno laboral y el endomarketing de las empresas.

**El término “Liderazgo Feminista” Visto con una Connotación Negativa.** Los sujetos de estudio se refieren al Liderazgo Feminista como: “Algo controversial”, “Algo que no es correcto”, “Algo hecho para favorecer a las mujeres” y “Algo malo, como el feminismo extremista”. A pesar de lo anterior, son capaces de percibir un liderazgo “ideal” o “apropiado” conformado de la misma manera que el “Liderazgo Feminista” descrito en la investigación presente.

Lo que podemos concluir es que, en base a sus experiencias y características personales, los sujetos construyeron su propia manera de establecer el liderazgo en sus áreas

ó equipos. Dicho hallazgo deja algunas vertientes para futuras investigaciones: “¿Cómo construyen y aplican dicho liderazgo las mujeres?”, “¿De qué manera afecta esta connotación negativa, hacia el termino Feminista, el desempeño del liderazgo de las mujeres?”, entre otras.

***Creación de Espacios.*** Tanto el sujeto 1 como el sujeto 3 expresaron la relevancia que tiene para ellas la existencia de espacios, grupos, departamentos, dentro del entorno laboral en donde se fomenten prácticas que resulten útiles para las vivencias de las mujeres. El sujeto 3 mencionó la existencia de talleres o conferencias por parte de la universidad para evitar la discriminación de género dentro del aula de estudios, más no existe algo proporcional y aplicable al entorno laboral.

## Capítulo 6

### Discusión final

#### *Líneas para futuras investigaciones*

**Limitaciones.** Durante el desarrollo de la investigación presente nos encontramos con las siguientes limitaciones:

a. La mayor limitante o complicación para el desarrollo de la investigación fue el no contar con suficientes referencias. La investigación realizada pertenece a un campo de estudio poco explorado, lo cual complica su análisis para el grado de estudios de Maestría.

b. La carencia de una amplia lista de sujetos de estudio. El no contar con una amplia variedad de sujetos limita el avance de la investigación en sí mismo, a pesar de que llegamos a resultados claros, es evidente de que, de haber tenido la oportunidad de realizar las entrevistas más rápido, hubiera existido más tiempo para analizar en base a otras herramientas los testimonios de vida. Llevándonos a otros posibles resultados que no logramos contemplar.

c. La ansiedad que conllevan las fechas límites o revisiones establecidas por la Institución. Entre la ansiedad y la premura por cumplir con lo establecido, como investigadores llegamos a perdernos un poco y puede que esto afectara el cómo vivimos y profundizamos en la propia investigación.

**Mejoras.** En base a la investigación realizada y a las limitantes anteriormente mencionadas, surgen oportunidades de mejoras para futuras investigaciones:

a. En base a la investigación presente, se abren oportunidades a investigaciones o proyectos de aplicación futuros.

b. El tener sujetos de estudio con distintas edades, que pertenezcan a distintas generaciones y que su estado civil sea diferente resulta beneficioso en las investigaciones cuyo carácter se asemeje al de la presente. Esto se debe a que el abanico de vivencias que se pudo analizar fue más amplio.

**Relevancia y trascendencia disciplinaria de la investigación.** En este apartado, se espera que seas capaz de sumarte a los debates conceptuales, metodológicos o teóricos que guardan alguna relación con el problema que elegiste para tu TOG. Se espera que despliegues solvencia en la escritura, de modo que compartas a tus lectores una especie de diálogo con las líneas de investigación, tradiciones de pensamiento, escuelas metodológicas o autores particulares que contribuyeron a formalizar tu proyecto y a justificar su conveniencia. Para el desarrollo de la investigación presente, fue un acierto haber consultado a los autores que se citan a lo largo de la investigación, sin embargo, aún existe incertidumbre sobre lo que se podría haber desarrollado de haber contado con más autores, autores que específicamente abordaran el Endomarketing, ya sea como el centro o un complemento en sus investigaciones. Tanto el trabajo de los autores citados, como la investigación presente, son cimientos para investigaciones y proyectos de aplicación futuros.

Es evidente que el trabajo presente se centra en el entorno laboral y el liderazgo femenino, más se pretendía profundizar en el endomarketing. Como resultado se abre un abanico de oportunidades, en un campo de estudio, abriendo la posibilidad para que otras áreas de estudio abonen al endomarketing y al liderazgo femenino. Un punto de partida para generar investigaciones, desde otras disciplinas, que al final del día, abonan al endomarketing.

Así mismo, la investigación presente puede aportar a investigaciones aplicadas, concretamente, a los proyectos que opten por el desarrollo de un “instrumento” que fomente prácticas y un liderazgo femenino propio dentro de las empresas.

**Resolución personal.** La investigación presente se realizó con la dedicación que solo una persona que es consciente que esta problemática la hemos vivido, la estamos viviendo o la viviremos en algún momento todas las mujeres. Esto resulta relevante debido a que es imposible que otras personas entiendan una problemática mejor de lo que las personas que la viven, es aquí donde el valor de las voces de las mujeres está siendo más necesitado que nunca.

El área de investigación es amplio, puedes tomar el estudio presente y profundizar más a detalle en cada entorno laboral, realizar investigaciones en sujetos de estudio cuya carrera profesional apenas este iniciando o que se encuentre en un punto estable de su carrera, generar nuevos supuestos como si el asesoramiento psicológico dentro de las empresas genera que un mayor número de mujeres busquen y consigan llegar a puestos de liderazgo, acreditar o desacreditar que existen mujeres dispuestas a saciar la necesidad de la sororidad dentro del entorno laboral, realizar proyectos de aplicación con nuevas medidas en el entorno laboral, etc.

La problemática abordada en la investigación presente es extensa y lamentablemente se encuentra poco estudiada, es relevante que se empiecen a generar un mayor número de investigaciones para que podamos empezar a plantear y ejecutar acciones a favor de las mujeres dentro del entorno laboral.

La respuesta a la pregunta de investigación de la investigación presente simplemente comprueba nuevamente lo que conocemos desde hace años, que los desafíos que enfrentan las mujeres dentro del entorno laboral se relacionan con el contexto social y el rol de género, lo cual resulta desalentador, ya que somos conscientes de dicha información desde los principios de la ola del feminismo.

**Conclusiones del Investigador.** La presente tesis ha abordado los desafíos que enfrentan las mujeres dentro del entorno laboral. Bajo el título *“Identificación de los desafíos dentro del entorno laboral en Guadalajara, Jalisco; Una mirada a las vivencias laborales de las mujeres”*. Mediante el análisis de las historias de vida se concluyó que algunos de los desafíos que las mujeres afrontan dentro del entorno laboral para llegar a un puesto de liderazgo son: “Discriminación de género”, “Roles sociales”, “El patriarcado o machismo dentro de las empresas familiares”.

En base al objetivo de investigación anterior hemos podido identificar resultados que no habían sido considerados a lo largo de la investigación pero que abren puertas a futuras investigaciones. Dichos resultados son “La búsqueda de la sororidad dentro del entorno laboral”, “La percepción del liderazgo feminista como algo negativo” y “La necesidad de espacios, grupos, departamentos, dentro del entorno laboral en donde se fomenten prácticas que resulten útiles para las vivencias de las mujeres”.

Los resultados obtenidos de nuestra pregunta de investigación reafirman lo mencionado por los autores citados, reafirman que actualmente los desafíos mencionados, siguen presentes y que las empresas aún no se han movilizadas para generar una solución a estos.

Así mismo, los resultados que surgieron del análisis interpretativo de las historias de vida pueden ser implementados o tomados a consideración en futuros estudios. La problemática que se abarca en la investigación presente es de gran magnitud y sin embargo, existe poco material de estudio para abordarla.

En definitiva, la carencia de diversas fuentes de investigación es el mayor impedimento para el desarrollo de investigaciones de carácter moral, como la presente. Así mismo, la limitante del tiempo para el desarrollo de la investigación juega en contra del provecho que se le podría sacar a la investigación, tiempo donde se podrían haber generado más entrevistas y por lo tanto, un mayor número de análisis interpretativos. Debido a eso, la investigación presente se limita a ser una modesta referencia, un acercamiento inicial a tres temas que convergen en el endomarketing.

Durante el proceso del desarrollo de la investigación nos encontramos dudando, varias veces, hacia donde se dirigiría la investigación, la existencia de un posible escenario en el que la investigación se viera invalidada debido a esto era atemorizante. Dicho escenario era atemorizante no solo porque es una condicionante para la obtención del grado de estudio, sino que tanto como para la investigadora, como para la asesora asignada por el ITESO, la problemática resultaba de nuestro interés personal, es una problemática que al ser mujeres hemos vivido, estamos viviendo o puede que llegemos a vivirla.

## Referencias

Andrades Marulanda, N.L., Palacio Flórez, A.K. y Blanco-Ariza, A.B. (2019). Empoderamiento femenino e Igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo Estratégico*, (9), 140-148.

Cerros, N. (2022). *Romper la brecha: Un feminismo que nos falta: La igualdad de género en el trabajo*. Penguin Random House.

Data México. (2020). *Guadalajara*.  
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/guadalajara-991401>

Heimann, S., & Johansson, K. (2023). Gendered work in geoscience: Hard work in a masculine field. *Gender, Work, and Organization*. <https://doi.org/10.1111/gwao.13052>

Mease, J. J., & Neal, B. (2023). Paradox as resistance in male dominated fields and the value of (sur)facings entymematic narratives. *Gender, Work, and Organization*, 30(4), 1334–1353. <https://doi.org/10.1111/gwao.12991>

Medina-Vicent, M. (2019). Feminismo vs neoliberalismo: Una reflexión crítica sobre el liderazgo empresarial de las mujeres. *Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 19(2), 1–21. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2441>

Padilla Martínez, A., Hernández Ruiz, L., & Pérez Cruz, O. A. (2020). Retos y alcances de las mujeres empresarias: Una mirada a través de su narrativa y experiencias. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 9–22.

Pérez, Z. (2020). *Equidad de género: Pistas para las organizaciones de la economía solidaria* (R. Euskadi, Ed.). <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/EQUIDAD-DE-GENERO-DEF.pdf>

Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. SAGE.

Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126–142. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>

## Glosario

**Tabla 21**

*Definiciones de los términos utilizados en la investigación*

Término	Definición
Análisis narrativo	Análisis que tiene como objeto de investigación la historia de los encuestados, teniendo como propósito el poder entender el cómo estos ordenan los acontecimientos y experiencias para dar sentido a los eventos y acciones de sus vidas.
Desigualdad de género	Diferencia existente entre mujeres y hombres, en cualquier ámbito, por lo que respecta a sus niveles de participación, acceso a los recursos, derechos, remuneración o beneficios. La desigualdad de género se relaciona con factores económicos, sociales, políticos y culturales cuya evidencia y magnitud puede captarse a través de las brechas de género.
Ethos empresarial	Es el conjunto de valores, creencias y prácticas que comparten los empleados de una organización y que guían sus interacciones.
Empoderamiento femenino	Se refiere a cualquier acción o esfuerzo que apoye la participación de las mujeres en la esfera social, política, económica y laboral. Excluyendo aquellas acciones o esfuerzos, cuya ejecución fomenten el estereotipo tradicional de feminidad.
Endomarketing	Es un área dentro de la mercadotecnia que nos permite definir y estudiar las prácticas empresariales internas, ya que el endomarketing es una herramienta que está directamente relacionada con los valores organizacionales, siendo esta útil en la búsqueda de alineación de los empleados con las políticas y estrategias empresariales.
Estereotipo de género	Limita la capacidad de hombres y mujeres para desarrollar sus facultades personales, emprender una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus proyectos de vida.
Igualdad de género	Es la capacidad de disfrutar de recompensas, recursos y oportunidades independientemente del género, dentro del ambiente laboral de una empresa.

Liderazgo feminista	Referente a todos los modelos de poder que busquen un cambio social de carácter antirracista y antisexista, haciendo también inclusión de la antihomofobia.
Masculinizarse	Proviene del término “Masculinizar” <b>1.</b> tr. Dar presencia o carácter masculinos a algo o a alguien. <i>Determinadas modas actuales masculinizan a la mujer.</i> <b>2.</b> prnl. Adquirir caracteres masculinos.
Microagresiones	Comportamientos verbales o no verbales que pueden ser intencionales o no, y que degradan o menosprecian a las personas por su género. Son una forma sutil e inconsciente de discriminación que puede tener un impacto significativo en la vida de las personas.
Prejuicio de género	Limita la capacidad de hombres y mujeres para desarrollar sus facultades personales, emprender una carrera profesional y tomar decisiones acerca de sus proyectos de vida. Es la forma en que nos sentimos cuando vemos que un hombre o una mujer “se salen” de lo marcado como masculino o femenino.
Roles de género	Pautas de acción y comportamiento asignadas a hombres y a mujeres, respectivamente, e inculcadas y perpetuadas según lo descrito en los sistemas de género.
Tono psicologista aspiracional y despolitizado	Consejos remiten a cambios que las mujeres deben realizar en su interior. Dicho carácter se une a otro aspiracional mediante el que se insta a las mujeres a un cambio en sus actitudes, definiendo metas que se pueden alcanzar de forma individual y no colectiva.

*Nota.* Elaboración propia con base a los términos que se implementan en la investigación presente (2024).

## Anexos

### Anexo 1

**Tabla 22**

*Guion preliminar: Preguntas de entrevista y categorías preliminares*

Igualdad de género	Liderazgo feminista	Empoderamiento femenino
¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?	¿Qué clase de esfuerzo implica estar en tu puesto actual?	¿Cuánto tiempo te tomo llegar a tu puesto actual?
¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de obtener tu puesto actual? ¿Qué clase de apoyo?	¿Cuáles fueron los principales desafíos al haber adquirido dicho puesto?	¿Cómo ha influido el apoyo que has recibido de otras mujeres en tu carrera y cómo devuelves ese apoyo a otras profesionales?
¿Cómo percibías tu entorno laboral y a tus colaboradores antes de obtener tu puesto de liderazgo?	Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que percibes que los colaboradores viven dentro del entorno laboral?	¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el ámbito profesional y cómo aborda esos desafíos?
¿Cuál es el mayor cambio que ha percibido desde que te encuentras en tu puesto?	¿En qué centras tus esfuerzos para continuar en tu puesto actual?	¿Cuál ha sido su experiencia personal en cuanto al empoderamiento femenino y cómo ha influido en su carrera profesional?
¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?	¿Qué estrategias empleas para cultivar un ambiente de trabajo que respeta y valora las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género?	¿Cómo manejas la presión y las expectativas asociadas con tu posición actual sin comprometer tu autenticidad?
¿Recuerdas cómo te sentiste al salir de la licenciatura y empezar a trabajar?	¿Cómo aborda los estereotipos de género en el ámbito laboral y cómo promueve un liderazgo inclusivo y equitativo?	¿Cómo abordas la negociación salarial y la promoción dentro de tu equipo para respaldar el empoderamiento económico de las mujeres?

¿En tu trayectoria, has observado cambios en la percepción de la igualdad de género en el ámbito laboral?	¿Cómo define el liderazgo feminista y de qué manera ha integrado estos principios en su enfoque de liderazgo?	¿Cómo gestionas el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu organización?
¿Cómo influyó la percepción de género en las oportunidades que se te presentaron durante tu ascenso profesional?		¿Qué estrategias consideras esenciales para mantener el empoderamiento a lo largo del tiempo?
¿Podría compartir alguna experiencia personal en la que haya enfrentado desafíos relacionados con la igualdad de género en el ámbito profesional y cómo los superó?		
¿Qué prácticas o políticas específicas ha implementado en su liderazgo para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su organización?		

*Nota.* Elaboración propia para la entrevista previa a los sujetos de estudio (2024).

## Anexo 2

### Tabla 23

*Guion final: Preguntas de entrevista y categorías de análisis*

Igualdad de género	Liderazgo feminista	Empoderamiento femenino	Cierre de entrevistas
¿Desde el principio de tu carrera tenías definidas tus metas profesionales?	¿Qué clase de esfuerzo implica estar en tu puesto actual?	¿Cuánto tiempo te tomo llegar a tu puesto actual?	¿Hay algo más que te gustaría agregar antes de acabar nuestra entrevista?
¿Alguna vez buscaste o necesitaste apoyo dentro de tu entorno laboral antes de	¿Cuáles fueron los principales desafíos al haber adquirido dicho puesto?	¿Cómo ha influido el apoyo que has recibido de otras mujeres en tu carrera y cómo devuelves	¿Hay algo que me faltó preguntar y quisieras compartir?

obtener tu puesto actual? ¿Qué clase de apoyo?	ese apoyo a otras profesionistas?	
¿Cómo percibías tu entorno laboral y a tus colaboradores antes de obtener tu puesto de liderazgo?	Desde tu puesto de liderazgo actual ¿Cuáles son los desafíos que percibes que los colaboradores viven dentro del entorno laboral?	¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el ámbito profesional y cómo aborda esos desafíos?
¿Cuál es el mayor cambio que ha percibido desde que te encuentras en tu puesto?	¿En qué centras tus esfuerzos para continuar en tu puesto actual?	¿Cuál ha sido su experiencia personal en cuanto al empoderamiento femenino y cómo ha influido en su carrera profesional?
¿Cuáles son los momentos más difíciles que recuerdas de tu carrera profesional hasta ahora? ¿Cómo los superaste?	¿Qué estrategias empleas para cultivar un ambiente de trabajo que respeta y valora las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género?	¿Cómo manejas la presión y las expectativas asociadas con tu posición actual sin comprometer tu autenticidad?
¿Recuerdas cómo te sentiste al salir de la licenciatura y empezar a trabajar?	¿Cómo aborda los estereotipos de género en el ámbito laboral y cómo promueve un liderazgo inclusivo y equitativo?	¿Cómo abor das la negociación salarial y la promoción dentro de tu equipo para respaldar el empoderamiento económico de las mujeres?
¿En tu trayectoria, has observado cambios en la percepción de la igualdad de género en el ámbito laboral?	¿Cómo define el liderazgo feminista?	¿Cómo gestionas el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en tu organización?

---

¿Cómo influyó la percepción de género en las oportunidades que se te presentaron durante tu ascenso profesional?

¿De qué manera ha integrado los principios que menciona en su enfoque liderazgo?

¿Qué estrategias consideras esenciales para mantener el empoderamiento a lo largo del tiempo?

---

¿Podría compartir alguna experiencia personal en la que haya enfrentado desafíos relacionados con la igualdad de género en el ámbito profesional y cómo los superó?

---

¿Qué prácticas o políticas específicas ha implementado en su liderazgo para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su organización?

---

*Nota.* Elaboración propia para las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio (2024).

### **Anexo 3**

#### ***Consentimiento Informado para Participante de Investigación IDI's***

El propósito de este consentimiento informado es proveer a los participantes de esta investigación con información sobre la naturaleza de la investigación, así como su rol, riesgos y beneficios de su participación.

La presente investigación es conducida por LIC. MARISSA VIDALES LOPEZ, acompañado por su tutor(a), el(la) profesor(a) DRA. LORENA GUADALUPE VERDE FLOTA, tutor(a) de los posgrados empresariales del ITESO, Universidad Jesuita de

Guadalajara. El objetivo de la investigación es identificar los desafíos que las mujeres enfrentan para alcanzar posiciones de liderazgo en el entorno laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al entrevistador y no responderlas.

De antemano, le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por LIC. MARISSA VIDALES LOPEZ. He sido informada (o) del objetivo de este estudio y me han

indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el transcurso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informada (o) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la investigadora principal, LIC. MARISSA VIDALES LOPEZ al teléfono TELEFONO; y correo: CORREO INSTITUCIONAL, o a tutor(a), el(la) profesor(a), DRA. LORENA GUADALUPE VERDE FLOTA al teléfono TELEFONO; y correo: CORREO INSTITUCIONAL

Entiendo que una copia de este consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a la investigador(a) principal al correo y teléfono anteriormente mencionados.

-----

-----  
Nombre del Participante

-----  
Firma del Participante

-----  
Fecha