



Scan to know paper details and  
author's profile

# Evolution of Female Leadership: Invisible Barriers and Simulations of Equality

*Dr. Berta Ermila Madrigal Torres, Dr. Rosalba Madrigal Torres  
& Verónica Morcillo Casas*

*Universidad de Guadalajara*

## ABSTRACT

This study is part of the research project "Female Leadership and Its Organizational Barriers to Its Development" which contributes to sustainable development goal number five, gender equality. In this case, three variables are addressed: misogyny, glass ceilings and tokenism, social phenomena, and stereotypes that female leadership has experienced. The objective is to analyze the evolution or transformation of the barriers, walls, and simulations (tokenism) that women experience and that limit their leadership development, as well as how female leaders have overcome them as barriers to their leadership.

In this case, the evolution in the last four decades of how misogyny, glass ceilings and now tokenism are manifested is analyzed. The research is carried out from a qualitative approach, as part of the field research, the technique of two "focus groups" was used with profiles of female leaders who have overcome.

*Keywords:* female leadership, misogyny, glass ceiling, tokenism, organizational barriers.

*Classification:* LCC Code: HD6054.3

*Language:* English



Great Britain  
Journals Press

LJP Copyright ID: 573345

Print ISSN: 2515-5784

Online ISSN: 2515-5792

London Journal of Research in Humanities & Social Science

Volume 24 | Issue 13 | Compilation 1.0





# Evolution of Female Leadership: Invisible Barriers and Simulations of Equality

Evolución del Liderazgo Femenino: Barreras Invisibles y Simulaciones de Igualdad

Dr. Berta Ermila Madrigal Torres<sup>α</sup>, Dr. Rosalba Madrigal Torres<sup>σ</sup>  
& Verónica Morcillo Casas<sup>ρ</sup>

## ABSTRACT

*This study is part of the research project “Female Leadership and Its Organizational Barriers to Its Development” which contributes to sustainable development goal number five, gender equality. In this case, three variables are addressed: misogyny, glass ceilings and tokenism, social phenomena, and stereotypes that female leadership has experienced. The objective is to analyze the evolution or transformation of the barriers, walls, and simulations (tokenism) that women experience and that limit their leadership development, as well as how female leaders have overcome them as barriers to their leadership.*

*In this case, the evolution in the last four decades of how misogyny, glass ceilings and now tokenism are manifested is analyzed. The research is carried out from a qualitative approach, as part of the field research, the technique of two “focus groups” was used with profiles of female leaders who have overcome.*

*The study reflects how female leadership development continues to be limited in its growth and development by various factors and stereotypes, as well as tokenism practices at all levels of women's work performance. In this case, the case studies are presented in high-level positions and the aforementioned inequality phenomena occur.*

**Keywords:** female leadership, misogyny, glass ceiling, tokenism, organizational barriers.

**Author α:** Profesora investigadora en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara, miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

**σ:** Profesara Docente en el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH) de la Universidad de Guadalajara.

**ρ:** Dra. en Investigación Transdisciplinar en Educación, Universidad de Valladolid, España.

## RESUMEN

*Este estudio forma parte del proyecto de investigación “Liderazgo femenino y sus barreras organizacionales para su desarrollo” que contribuye al objetivo de desarrollo sustentable número cinco, igualdad de género. En este caso, se abordan tres variables: la misoginia, techos de cristal y el tokenismo, fenómenos sociales y estereotipos que ha vivido el liderazgo femenino. El objetivo es analizar la evolución o transformación de las barreras muros, simulaciones (tokenismo) que vive la mujer y que limitan el desarrollo de su liderazgo, así como las lideresas han superado estas barreras.*

*En este caso se analiza la evolución en las últimas cuatro décadas de cómo se manifiestan la misoginia, los techos de cristal y ahora el tokenismo. La investigación se lleva a cabo desde un enfoque cualitativo, como parte de la investigación de campo, se empleó la técnica de dos “focus group” con perfiles de líderes femeninas que han superado.*

*El estudio refleja cómo el desarrollo del liderazgo femenino sigue limitado su crecimiento y desarrollo por diversos factores y estereotipos, así como las prácticas de tokenismo en todos los niveles de desempeño laboral de la mujer. En este caso los estudios de caso se presentan en puestos de alto nivel y se dan los fenómenos de desigualdad mencionados.*

*Palabras clave:* liderazgo femenino, misoginia, techo de cristal, tokenismo, barreras organizacionales.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo de las mujeres ha enfrentado desafíos diversos, como el techo de cristal en las empresas, que son obstáculos invisibles para el ascenso a puestos de dirección. Además, el tokenismo, donde se incluye de forma simbólica a mujeres en roles de liderazgo, persiste la misoginia y el sexismo en el ámbito laboral. Constant (2023) refiere que, a pesar de algunos avances, la violencia de género es un problema en diversas instituciones de educación superior.

Según el *III informe de Políticas Públicas de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe* hace referencia al progreso hacia la igualdad de género, debido al movimiento feminista y la participación de las mujeres en la política y el mercado laboral, pero prevalecen los obstáculos, como la violencia contra las mujeres, la brecha salarial y la subrepresentación en puestos de liderazgo.

Desde la trayectoria en el ámbito organizacional y la experiencia en la gestión, liderazgo y dirección de más de 40 años, ha sido posible identificar como las barreras, estereotipos, que se convierten en laberintos del liderazgo como lo mencionan Eagly & Carli (2007). Estas son algunas de las limitaciones más destacadas para el liderazgo femenino. Sin embargo, en las últimas décadas se ha identificado cómo el tokenismo es una práctica para simular que el grupo dominante en el poder apoya la equidad de género.

La razón principal de este estudio es plantear la sensibilidad hacia la dirección y el liderazgo, mostrar cómo estos fenómenos persisten y se simulan a lo largo de la historia, al sumar barreras para el desarrollo del liderazgo femenino, que genera otro tipo de manifestaciones silenciosas que limitan su desarrollo. El objetivo de esta investigación es analizar y discutir las barreras que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo. Se busca entender la evolución de las barreras y simulaciones (tokenismo) que limitan el desarrollo del liderazgo femenino.

La investigación se lleva a cabo desde un enfoque cualitativo. Como parte de la investigación de campo, se empleó la técnica de dos “focus groups” con dos perfiles de líderes femeninas. Las fuentes de información incluyen literatura académica, informes de políticas públicas y estudios de caso en puestos de alto nivel, donde se presentan los fenómenos de desigualdad mencionados.

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Partimos de un análisis conceptual del laberinto que enfrenta el liderazgo femenino, en especial con tres variables: misoginia, techos de cristal y tokenismo. La misoginia ha sido una barrera histórica significativa para las mujeres en posiciones de poder. Desde inicios del siglo XIX, las mujeres han luchado para erradicar la discriminación de género, la falta de reconocimiento de sus habilidades y capacidades, así como la invisibilización de su liderazgo. La misoginia no solo se manifiesta en actitudes y comportamientos individuales, sino también en estructuras y sistemas que perpetúan la desigualdad de género. Teóricos como Eagly y Carli (2007) han destacado cómo estos prejuicios y estereotipos afectan el desarrollo del liderazgo femenino.

Los techos de cristal son barreras invisibles que limitan el avance de las mujeres en la jerarquía laboral. Estos obstáculos impiden que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo, a pesar de tener las competencias y habilidades necesarias. El concepto de techo de cristal fue popularizado en la década de 1980 y se refiere a las limitaciones estructurales y culturales que impiden el progreso de las mujeres. Los resultados de investigaciones sobre el tema han demostrado que, aunque las mujeres pueden ingresar al mercado laboral en igualdad de condiciones, su ascenso a puestos de alta dirección es más difícil debido a estos techos de cristal. Algunos de los factores que contribuyen a esta problemática son la falta de modelos a seguir, el sesgo y las políticas organizacionales que no favorecen la equidad de género.

En la actualidad, las mujeres en posiciones de liderazgo han enfrentado nuevos desafíos y oportunidades. El tokenismo, es una práctica en la

que se incluye a mujeres en roles de liderazgo para dar una apariencia de equidad de género, sin un compromiso real con la igualdad. Sin embargo, han surgido oportunidades significativas. El movimiento feminista y la conciencia sobre la igualdad de género han impulsado cambios en las organizaciones. Por ejemplo, la participación de las mujeres en la política, se han implementado políticas públicas que promueven la igualdad de género.

El Premio Nobel de la Paz fue establecido en 1895, reconoce los logros de personas y organizaciones. Las mujeres que han sido ganadoras han demostrado una increíble resiliencia y dedicación en su lucha por la equidad, la paz y los derechos humanos. Estas mujeres han enfrentado enormes desafíos y han utilizado su plataforma para promover cambios significativos en sus comunidades y en el mundo.

Las mujeres galardonadas han sido pioneras en la promoción de la paz, derechos humanos y justicia social. Desde Bertha von Suttner en 1905, con su activismo pacifista, hasta Maria Ressa en 2021, defensora de la libertad de expresión, estas mujeres han liderado movimientos cruciales en contextos diversos, desde la lucha contra la violencia sectaria en Irlanda del Norte hasta la defensa de los derechos indígenas en Guatemala.

A lo largo del siglo XX, figuras como Jane Addams y Emily Greene Balch consolidaron la paz en tiempos de guerra, mientras que la Madre Teresa de Calcuta subrayó la importancia de la labor humanitaria. En décadas más recientes, líderes como Shirin Ebadi y Wangari Maathai han vinculado la paz con los derechos humanos y el desarrollo sostenible. El reconocimiento a mujeres jóvenes como Malala Yousafzai y Nadia Murad resalta el papel emergente de las nuevas generaciones en la redefinición del activismo global.

Estos premios no solo celebran los logros individuales, sino que también sirven como un recordatorio de las barreras persistentes que las mujeres enfrentan en su camino hacia el liderazgo. A pesar de sus logros notables, muchas de estas mujeres han tenido que superar una serie

de obstáculos, desde la misoginia hasta los estereotipos de género. Por lo tanto, es imperativo que la sociedad apoye y promueva el liderazgo femenino, no solo en la búsqueda de la paz, sino en todos los aspectos de la vida pública y privada.

La implementación de políticas de igualdad de género en las organizaciones con el fin de superar las barreras identificadas. Estas políticas incluyen medidas como la igualdad salarial, la promoción de mujeres a puestos de liderazgo y la creación de entornos de trabajo inclusivos. Además, es crucial fomentar la educación y la sensibilización sobre los prejuicios de género y el sesgo inconsciente.

### III. MÉTODOS

La investigación se basa en un enfoque cualitativo, se utilizó una combinación de literatura académica, estudios de caso y análisis de datos. Se analizaron artículos y libros académicos que abordan los conceptos de misoginia, techos de cristal y tokenismo. Esta revisión permitió comprender el alcance y las implicaciones de estos fenómenos en el liderazgo femenino.

Se seleccionaron cinco estudios de caso de mujeres líderes que han alcanzado altos niveles en sus organizaciones. Estos casos proporcionan una visión detallada de cómo estas mujeres han enfrentado y superado las barreras mencionadas.

Se realizaron entrevistas a líderes femeninas con diferentes perfiles en instituciones gubernamentales, educativas y organizaciones civiles, así como a mujeres en etapas de formación en posgrado. Las entrevistas se llevaron a cabo utilizando una guía semiestructurada para explorar sus experiencias y perspectivas.

Se utilizaron herramientas de análisis cualitativo para identificar patrones y temas recurrentes en las entrevistas y estudios de caso. Este análisis permitió desarrollar una comprensión más profunda de los desafíos y estrategias de las mujeres líderes.

### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta investigación contribuye al campo del liderazgo y la equidad de género al proporcionar

un análisis detallado de cómo la misoginia, el techo de cristal y el tokenismo afectan a las mujeres en posiciones de poder. Además, ofrece una perspectiva crítica sobre las estrategias actuales de inclusión, destaca la necesidad de enfoques efectivos y auténticos para promover la igualdad de género en el liderazgo.

### V. LIDERAZGO FEMENINO

El liderazgo femenino se ha desarrollado a lo largo del tiempo enfrentando una serie de desafíos, desde la misoginia, el machismo, la desigualdad laboral y la invisibilidad, especialmente a finales del siglo XX. Este proceso ha comenzado con la lucha contra los "techos de cristal" y los "pisos resbalosos", metáforas que describen las barreras reales que enfrentan las mujeres en diversos contextos laborales.

A medida que se han implementado leyes, normas y políticas tanto a nivel nacional como

internacional para abordar estos fenómenos, ha surgido un nuevo desafío conocido como tokenismo. Este fenómeno se refiere a la inclusión simbólica de mujeres en posiciones de liderazgo sin un compromiso real con la equidad de género, con énfasis en simular que hacen y se respeta el liderazgo femenino.

### VI. LA MISOGINIA

El sexismo se refiere a la discriminación basada en el género, mientras que la misoginia se refiere en específico al odio o aversión hacia las mujeres, es un fenómeno que ha sido estudiado en diversos campos académicos. El estudio realizado por Buquet et al. (2018) resaltan los fundamentos históricos y culturales. Se aprecian los alcances y enfoques, en la tabla uno. No obstante, en la literatura de la última década 2014-2024, se identifica el mismo fenómeno, pero con manifestaciones diferentes de acuerdo al contexto.

*Tabla 1: Alcances y enfoques de la misoginia*

Teórico	Enfoque	Alcance
Glick, & Fiske, (1996)	Es como una aversión profunda e irracional hacia las mujeres, manifestada en actitudes negativas, discriminación y desprecio basado en el género.	Aversión hacia las mujeres
Eagly & Karau, (2002)	Se puede manifestar a través de la perpetuación de estereotipos de género negativos que limitan el papel de las mujeres en la sociedad, contribuyendo así a su discriminación y marginación	Manifestación de estereotipos de género
Hofstede, (2001)	La misoginia puede considerarse como un componente cultural arraigado en normas sociales y prácticas históricas que perpetúan la desigualdad de género y la discriminación hacia las mujeres	Componente cultural arraigado
Rudman, & Phelan, (2008)	En contextos laborales, la misoginia puede manifestarse como hostilidad hacia las mujeres en posiciones de liderazgo, creando barreras para su avance profesional.	Hostilidad en ambientes organizacionales
Stark, (2007)	En el contexto de la violencia de género, la misoginia se manifiesta como una ideología subyacente que contribuye a la justificación y perpetuación de actos violentos contra las mujeres.	Instrumento de violencia de género

*Fuente: Elaboración propia, con diferentes referencias, 2024*

La tabla 1 presenta una visión integral de los distintos enfoques y alcances de la misoginia, desde la adversidad hacia la mujer según los

autores. Cada uno de ellos aporta una perspectiva única sobre este fenómeno social, destacan su complejidad y manifestaciones de los estereotipos,

hostilidad en ambientes organizacionales, sociales y culturales, son utilizados como instrumentos de violencia hacia las mujeres.

Se observa una evolución de los alcances y enfoques de la misoginia. Desde una perspectiva teórica, el feminismo, la psicología, la sociología, la antropología y la política han contribuido al análisis de este fenómeno. Se han explorado aspectos como la representación cultural de la mujer, las causas psicológicas, en contextos institucionales y laborales, así como las políticas públicas y medidas destinadas a combatirla. Estos aspectos han permitido comprender su complejidad y sus impactos en la percepción social, la salud mental, así como en la implementación de políticas preventivas.

Los diferentes enfoques presentados ofrecen una comprensión integral y multifacética de la misoginia, destacan su complejidad y sus diversas manifestaciones en distintos ámbitos sociales y culturales. Desde la aversión profunda e irracional hacia las mujeres, manifestada a través de actitudes negativas y discriminación, hasta la perpetuación de estereotipos de género que limitan el papel de las mujeres en la sociedad, la misoginia se manifiesta de formas emocionales, sociales, culturales y organizacionales. Además, se destaca su arraigo en normas sociales y prácticas históricas, así como su presencia en contextos laborales y su conexión con la violencia de género.

## VII. EL TECHO DE CRISTAL

El techo de cristal es un fenómeno global que afecta a las mujeres en diversos contextos y culturas. El concepto fue introducido por primera vez en 1977 por Rosabeth Moss Kanter, quien argumentó que las mujeres enfrentan barreras sistémicas en el lugar de trabajo que les impiden alcanzar el mismo éxito que los hombres. Este fenómeno, descrito por Morrison, White & Van Velsor (1987) como barreras invisibles, limita el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, como también señala Powell & Butterfield (1994) al destacar su naturaleza cultural y su impacto en la representación femenina en puestos de alto nivel, así como en las disparidades salariales.

El techo de cristal impide a las mujeres ascender a posiciones de liderazgo, a pesar de contar con las competencias necesarias. Cuando la inseguridad de la mujer se manifiesta, las estructuras organizacionales erigen muros reales, lo que se refleja en la falta de representación femenina en roles de liderazgo y genera desigualdades salariales.

La investigación en España dentro del sector público Carrancio Baños (2018), propone estrategias para abordar la desigualdad de género en los desafíos y obstáculos que enfrentan las mujeres en el acceso y la promoción a puestos de responsabilidad. En tanto, Camarena Adame y Saavedra García (2018) hacen hincapié que, a pesar de los avances en materia de igualdad de género, las mujeres todavía enfrentan dificultades para romper el techo de cristal en los roles de liderazgo en México. Se señala que, dentro de las 500 principales empresas para trabajar en México, solo el 3% están lideradas por mujeres, y de las 50 mujeres más influyentes del país, solo el 14% ocupan cargos ejecutivos en empresas.

## VIII. TOKENISMO EN EL DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO FEMENINO

En el liderazgo femenino, Kanter (1977) introdujo la noción de “mujer token” para describir cómo las mujeres en entornos laborales dominados por hombres son incluidas de forma simbólica sin compromiso real con la equidad de género, su incidencia se ha intensificado en el siglo XXI. Las mujeres han debido superar la discriminación de género y la falta de reconocimiento de sus habilidades y capacidades en los ámbitos sociales, culturales y económicos.

En el contexto actual se da el tokenismo como una inclusión simbólica de mujeres en posiciones de liderazgo sin un compromiso real con la equidad de género. Se seleccionan solo para cumplir con un requisito de diversidad superficial, sin que se aborden las verdaderas barreras sistémicas que limitan el acceso y el avance de las mujeres en roles de liderazgo en puestos de alto nivel. No obstante, que en el ámbito de la política en México se ha legislado para que la presencia femenina en puestos de elección popular desde 2012 el

fenómeno de tokenismo se sigue dando. Por ejemplo, el caso de Beatriz Paredes en su contienda por la precandidatura a la Presidencia de la República:

*Beatriz Paredes fue llamada a conducirse de forma “institucional”, es decir, alineándose a las determinaciones de la cúpula de su partido (dominada por hombres) en pro de un supuesto interés superior de partido, Paredes cambió de decisión y declinó (Marea Púrpura, 2023).*

El anterior ejemplo no es la única forma en que se manifiesta el tokenismo en el liderazgo femenino, como se ilustra en otras manifestaciones que se detallan en la tabla dos. Estos ejemplos subrayan la complejidad y variedad de desafíos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo, destaca la necesidad de abordar el tokenismo y disminuir estas prácticas en las organizaciones y otras formas de discriminación de género en todos los niveles de la sociedad.

*Tabla 2: Tokenismo cuatro formas de identificarlo*

Tema	Alcance
Reclutamiento	Inclusión superficial de mujeres en procesos de selección para cumplir con cuotas de género, sin un compromiso real con la diversidad o la igualdad de oportunidades que el hombre en puestos de mayor jerarquía.
Promoción	Promoción selectiva de mujeres en roles de liderazgo para mostrar diversidad superficialmente, sin proporcionar un verdadero apoyo o desarrollo para el crecimiento profesional y el éxito a largo plazo.
Asignación	Asignación de tareas o proyectos femeninos a mujeres líderes como una forma de demostrar inclusión, pero limitando su participación en proyectos estratégicos o de alto perfil que ofrecen oportunidades significativas de crecimiento y reconocimiento.
Consulta	Consulta superficial a mujeres líderes en decisiones importantes para mostrar diversidad de perspectivas, pero sin tomar en cuenta realmente sus opiniones o sin otorgarles un poder real de influencia en la toma de decisiones.

*Fuente: Elaboración propia varias fuentes, 2024.*

## IX. TOKENISMO EN SOCIOLOGÍA

El tokenismo implica la inclusión superficial de miembros de grupos minoritarios para cumplir con objetivos de diversidad, pero sin un compromiso genuino con la equidad o la inclusión, según Karter (1997). Esto puede generar una percepción distorsionada de la diversidad en una organización, crear la ilusión de inclusión mientras persisten desigualdades significativas. Además, puede tener efectos psicológicos en los individuos de estos grupos, ya que enfrentan la presión de representar de forma positiva a su comunidad sin que esta inclusión superficial se traduzca en oportunidades reales de desarrollo. Esta dinámica puede crear tensiones dentro de los equipos y puede afectar la cohesión del equipo.

Si consideramos la amplitud de los cuatro conceptos: misoginia, techos de cristal, pisos resbaladizos y tokenismo, podemos notar que son examinados desde diversas disciplinas y perspectivas, lo que nos lleva a comprender que estos temas son intersectoriales y requieren una gestión continua y apropiada. A pesar de que muchas veces las investigaciones en este ámbito se enfocan en la diversidad de género, étnica y cultural en el liderazgo.

## X. EL LABERINTO DEL LIDERAZGO FEMENINO: RESULTADOS DE ENTREVISTAS LIDERESAS

Se describen cinco resúmenes de casos de lideresas que han sabido sortear y entender el fenómeno de misoginia, tokenismo y



discriminación por el simple hecho de ser mujer y que lo han sorteado de tal manera que lo relatan apasionadas, con lágrimas en los ojos, pero que sirven de referencia y aprendizaje para que a las futuras generaciones no les toque vivir y se fomente una cultura de igualdad y equidad. Para efectos de cuidar la identidad y respeto a la colaboración en la investigación se nombra lideresa A, B, C, D y E.

A. *Tokenismo en el liderazgo femenino: El caso de la Cátedra UNESCO de Liderazgo y Equidad*

Inauguraron la Cátedra Unesco de liderazgo y equidad Unesco en 2008, el 2017 fue inaugurada ante la comunidad universitaria, hasta el 2019 le asignan presupuesto para su desarrollo. Aunque la inauguración y el reconocimiento público pueden haber sugerido un compromiso inicial con la equidad de género, la falta de apoyo continuo, revela una falta de voluntad real de abordar las desigualdades sistémicas.

Este estudio subraya la importancia de un compromiso genuino con la equidad de género en todas las áreas de la vida institucional. Simplemente cumplir con requisitos superficiales de diversidad no es suficiente para abordar las barreras sistémicas que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo. Se necesita un compromiso continuo, recursos adecuados y políticas institucionales efectivas para promover un cambio significativo hacia la igualdad de género. Este fenómeno se dio no obstante que el objetivo de la cátedra es el de empoderar y fomentar el liderazgo femenino en condiciones de igualdad y equidad.

B. *La experiencia de Juana: El desafío del tokenismo en el ascenso profesional*

Juana investigadora destacada ocupaba un puesto medio en una institución educativa, cuando debían relevar los puestos directivos de al nivel por ley cada 3 y 6 años siempre la ponían en la terna para rector dos hombres y una mujer y siempre era el rector un hombre. La tercera vez ella les dijo que no quería simular más.

El caso de Juana ilustra los desafíos que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, donde la inclusión superficial puede perpetuar la

desigualdad de género en lugar de abordarla. Además, destaca la importancia de que las organizaciones adopten medidas concretas para eliminar el tokenismo y promover una verdadera igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su género.

C. *La difícil realidad del tokenismo en el liderazgo educativo*

Líder educativa, activista y con trabajo e impacto académico en su institución a nivel nacional e internacional. Menciona siempre el día internacional me llamaban para ser parte del presidium tratando de enviar un mensaje de que había mujeres en el equipo directivo, siendo la única de 14 directivos.

El caso de esta líder educativa destaca la complejidad del tokenismo en el liderazgo, donde la inclusión simbólica puede ocultar la persistencia de desigualdades de género en el ámbito laboral. La líder enfrentaba el desafío de equilibrar el reconocimiento de sus logros con la necesidad de abordar las barreras estructurales que limitan la representación de mujeres en roles de liderazgo genuino y significativo.

El caso también subraya la importancia de abordar el tokenismo de manera crítica y reflexiva, reconociendo que la verdadera inclusión de género va más allá de gestos simbólicos y requiere un compromiso genuino con la equidad y la diversidad en todas las áreas de la organización.

D. *El costo de la misoginia en el desarrollo regional: La experiencia de Beatriz*

Beatriz líder destacada en la región siempre propositiva, presentó tres proyectos estratégicos para el desarrollo regional, pero no los aprobaron argumentando falta de presupuesto. Un año después el mismo proyecto con otro nombre fue presentado por un hombre y fue aprobado y asignado presupuesto.

Este caso subraya la necesidad urgente de abordar la misoginia en todas sus formas y de promover una cultura organizacional que valore y reconozca las contribuciones de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres. Además, destaca la importancia de implementar políticas y prácticas

que garanticen una evaluación justa y equitativa de las propuestas, independientemente del género de quienes las presenten.

**E. Limitaciones impuestas por la misoginia en el liderazgo**

Este estudio de caso se centra en la experiencia de Raquel, una mujer multifacética que se desempeña como coordinadora de un programa de estudios, investigadora y madre comprometida con causas sociales. A pesar de su dedicación y habilidades, Raquel se enfrentó a limitaciones impuestas por actitudes misóginas por parte de su jefe inmediato, lo que la llevó a tomar la difícil decisión de renunciar a su puesto directivo.

La situación se volvió insostenible para Raquel, quien se vio obligada a tomar la difícil decisión de renunciar a su puesto directivo en el programa de estudios. Aunque era una líder talentosa y

comprometida, las barreras impuestas por la misoginia en su lugar de trabajo le impedían alcanzar su máximo potencial y contribuir plenamente al desarrollo académico y social.

El caso de Raquel subraya la persistencia de la misoginia en el liderazgo académico y la necesidad urgente de abordar estas actitudes y prácticas discriminatorias. Además, destaca la importancia de crear entornos laborales inclusivos y equitativos que valoren y reconozcan las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género.

Cada barrera, cada manifestación y limitación que ha vivido la líder tiene su manifestación e impacto en su desarrollo del liderazgo femenino ver diagrama uno. Barreras del liderazgo femenino que se manifiestan de la misma manera no obstante donde se desenvuelva la mujer.

*Tabla 3:* Las barreras y limitaciones del liderazgo femenino

Barreras y limitaciones	Descripción
Estereotipos de género	Expectativas sociales sobre el rol de la mujer. Creencias limitantes sobre habilidades.
Falta de representación	Pocas mujeres en posiciones de liderazgo. Falta de modelos a seguir.
Desigualdad salarial	Brecha salarial que desincentiva el liderazgo. Menos inversión en formación y desarrollo.
Redes de apoyo inadecuadas	Falta de mentoría y patrocinio. Escasa inclusión en redes profesionales.
Conciliación laboral y familiar	Dificultades para balancear trabajo y vida personal. Presiones sociales para asumir roles familiares.
Cultura organizacional	Entornos laborales que no apoyan la diversidad. Normas que favorecen a líderes masculinos.
Impacto en el desarrollo del liderazgo femenino	Disminución de la confianza en sí mismas. Menor percepción de oportunidades. Limitado acceso a posiciones de liderazgo. Perpetuación de la desigualdad de género.

*Fuente:* Elaboración propia varias fuentes, 2024.

Estas barreras impactan de forma negativa en el desarrollo del liderazgo femenino, limita el potencial de las mujeres para ocupar roles de liderazgo y contribuye a la desigualdad de género en diferentes contextos, ya sea en el ámbito corporativo, político o social. Incluso cuando las mujeres superan sus miedos e inseguridades, el grupo en el poder implementa nuevos obstáculos,

como techos y pisos resbalosos, para frenar su progreso. Estos fenómenos han sido documentados en la literatura científica, los líderes masculinos continúan con esa práctica como muestra en la tabla tres. Estos fenómenos sociales y antropológicos impactan en la mujer y la sociedad.

## XI. DISCUSIÓN

El liderazgo femenino ha sido históricamente condicionado por una serie de barreras estructurales y culturales que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de poder en igualdad de condiciones con sus contrapartes masculinas. Estas barreras, a menudo invisibles, pero arraigadas en las normas sociales y organizacionales, pueden entenderse a través de tres conceptos clave: la misoginia, los techos de cristal y el tokenismo.

La misoginia, entendida como una aversión o discriminación sistemática hacia las mujeres, constituye una de las barreras más antiguas y persistentes que enfrentan las mujeres en su camino hacia el liderazgo. Desde el siglo XIX, las mujeres han luchado contra un sistema patriarcal que minimiza sus capacidades y subestima su liderazgo. Este fenómeno no solo se manifiesta en actitudes individuales, sino también en estructuras institucionales que perpetúan la desigualdad de género (Eagly y Carli, 2007). La misoginia afecta de manera transversal a las mujeres, limita sus oportunidades y restringe su acceso a roles de liderazgo en todos los sectores de la sociedad.

El concepto de "techos de cristal" complementa la discusión sobre la misoginia al describir las barreras invisibles que impiden a las mujeres alcanzar puestos de alta dirección, a pesar de estar igual o más calificadas que sus colegas hombres. Este término, popularizado en la década de 1980, se refiere a las limitaciones estructurales y culturales que, aunque no explícitas, restringen el progreso de las mujeres en el ámbito laboral (Morrison, White & Van Velsor, 1987). La existencia de techos de cristal refleja una falta de equidad en la movilidad vertical de las mujeres dentro de las organizaciones, perpetúa las disparidades de género en la representación y la remuneración en niveles de liderazgo.

A medida que la sociedad avanza hacia una mayor conciencia sobre la equidad de género, ha emergido un nuevo desafío para las mujeres líderes: el tokenismo. Este fenómeno, introducido por Kanter (1977), se refiere a la inclusión simbólica de mujeres en posiciones de liderazgo

para cumplir con cuotas de diversidad sin un compromiso real con la equidad de género. No solo perpetúa la desigualdad, sino que también puede desmoralizar a las mujeres, ya que las coloca en situaciones donde son visibles, pero menos influyentes. En lugar de promover un cambio genuino, refuerza las estructuras de poder existentes, impide que las mujeres accedan a roles de liderazgo con impacto real.

La interrelación entre la misoginia, los techos de cristal y el tokenismo crea un laberinto que complica el ascenso de las mujeres al liderazgo. La misoginia alimenta las estructuras que sostienen los techos de cristal, mientras que el tokenismo ofrece una falsa solución a la desigualdad de género. Este entramado no solo frustra los esfuerzos de las mujeres por avanzar en sus carreras, sino que también limita la capacidad de las organizaciones para beneficiarse de la diversidad en su liderazgo.

Es importante que las políticas de igualdad de género no se limiten a la inclusión simbólica, sino que busquen dismantelar las barreras sistémicas que perpetúan la desigualdad. Un compromiso real con la equidad de género requiere un enfoque integral que aborde tanto los prejuicios individuales como las estructuras organizacionales, promover un entorno donde las mujeres puedan ejercer su liderazgo de manera plena y efectiva.

La discusión teórica presentada sobre el liderazgo femenino, enmarcada en los conceptos de misoginia, techos de cristal y tokenismo, nos lleva a varias conclusiones clave que son esenciales para comprender y abordar las barreras que enfrentan las mujeres en su camino hacia roles de liderazgo.

La misoginia no es un problema individual, sino que está arraigada en las estructuras sociales y organizacionales. Su persistencia en diferentes contextos limita el acceso de las mujeres a oportunidades de liderazgo, perpetúa la desigualdad y refuerza los techos de cristal. Es necesario reconocer y confrontar esta realidad para dismantelar las barreras que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de poder en igualdad de condiciones con los hombres.

Los techos de cristal representan las barreras invisibles pero tangibles que restringen la movilidad ascendente de las mujeres en las organizaciones. A pesar de los avances en la igualdad de género, estas barreras continúan siendo un obstáculo significativo para las mujeres que aspiran a roles de liderazgo. Abordar los techos de cristal requiere no solo políticas inclusivas, sino también un cambio en las estructuras organizacionales que perpetúan la desigualdad.

Aunque el tokenismo puede parecer un avance superficial hacia la inclusión, en realidad puede ser perjudicial, ya que crea una ilusión de progreso sin abordar los problemas subyacentes de la inequidad de género. Puede desmotivar a las mujeres líderes al limitarlas a roles simbólicos sin un poder real, perpetuando la desigualdad en lugar de combatirla. Es crucial que las iniciativas de diversidad y equidad se enfoquen en la inclusión genuina y en la creación de un entorno donde las mujeres puedan ejercer liderazgo con impacto y autoridad.

La interrelación entre misoginia, techos de cristal y tokenismo evidencia la necesidad de un enfoque integral para abordar las barreras que enfrentan las mujeres en el liderazgo. Este enfoque debe ir más allá de las políticas de inclusión superficial y buscar transformar las estructuras y culturas organizacionales que perpetúan la desigualdad. Solo mediante un compromiso real con la equidad de género y la implementación de estrategias sostenibles, es posible crear un entorno en el que las mujeres puedan acceder y ejercer el liderazgo en condiciones de igualdad.

Es necesario reconocer el papel de la educación y la sensibilización en la lucha contra la misoginia, los techos de cristal y el tokenismo. La formación continua y la promoción de una cultura organizacional inclusiva son esenciales para transformar las actitudes y prácticas que perpetúan la desigualdad de género. Las organizaciones deben comprometerse a capacitar a sus líderes y empleados en cuestiones de equidad de género, creando así un entorno propicio para el avance y el éxito de las mujeres en roles de liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Buquet, A., Mingo, A., & Moreno, H. (2018). Imaginario occidental y expulsión de las mujeres de la educación superior. *Revista de la Educación Superior* 47 (185). resu.anuies.mx.
2. Bravo, R. (2012). Condiciones de vida y desigualdad social (Propuestas de indicadores). CEPAL. (2020). Informe Especial COVID-19 (Informe Especial No 3). Recuperado de CEPAL website: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/S2000325.es.pdf>.
3. Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. La ventana. *Revista de estudios de género*, 5 (47), Guadalajara, ene./jun. ISSN 1405-9436.
4. Carrancio Baños, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27(3), 475-489. DOI: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2018.17>.
5. Constant, C. (2023). La violencia de género en contra de las mujeres en las Instituciones de Educación Superior mexicanas. En *Políticas públicas de igualdad de género en América Latina y el Caribe en el siglo XXI: nuevos protagonismos y viejos dilemas en tiempos de incertidumbre* (pp. 207-227). FLACSO.
6. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. [DOI: 10.1037/0033-295X.109.3.573].
7. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
8. Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85. Las mujeres y el laberinto del liderazgo - Dialnet (unirioja.es)
9. Glick, P., & Fiske, S. T. (1996) The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512. [DOI: 10.1037/0022-3514.70.3.491]

10. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Sage Publications
11. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. [DOI: 10.1177/000312240607100404].
12. Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*: Basic Books. (Italian, Edizioni Olivares; Japanese, Japan Productivity Center. Excerpts in *Working in America*, edited by A.S. Wharton, Mountain View, Calif.: Mayfield, 1998. Other reprinting information available from publisher).
13. Marea Púrpura. (2023). Beatriz Paredes. (20+) Facebook.
14. Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley.
15. Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86. [DOI: 10.5465/256772].
16. Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79. [DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.003]
17. Stark, E. (2007). *Coercive Control: How Men Entrap Women in Personal Life*. Oxford University Press. [DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199753878.001.0001].
18. Steele, C. M. (1997). A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629. [DOI: 10.1037/0003-066X.52.6.613].
19. The Nobel Prize. (2024). The official website of the Nobel Prize - NobelPrize.org.

*This page is intentionally left blank*