



**“FACTORES ORGANIZACIONALES Y LA REPRESENTACIÓN FEMENINA  
EN EMPRESAS DEL SIGLO XXI: UN ESTUDIO DE CASO”**

**“Organizational factors and female representation  
in XXI Century companies: A case study”**

Mariana Ledezma Treviño

Proyecto de Investigación

Director: Profesor Francisco Dario López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín, Colombia

2023

## Contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Planteamiento del problema</b>	<b>5</b>
	2.1 Contexto de la organización objeto de estudio	5
	2.2 Antecedentes de la problemática	7
<b>3.</b>	<b>Justificación</b>	<b>10</b>
	3.1 Pregunta de Investigación	10
	3.2 Viabilidad del proyecto	11
<b>4.</b>	<b>Objetivo general y específicos</b>	<b>11</b>
	4.1 Objetivo general	11
	4.2 Objetivos específicos	12
<b>5.</b>	<b>Marco de referencia teórico</b>	<b>12</b>
	5.1 Perspectiva de género	13
	5.2 Representatividad femenina en las organizaciones	13
	5.3 Contexto actual sobre representatividad femenina	14
	5.4 Liderazgo Femenino	16
	5.5 Beneficios sobre la equidad de género	20
	5.6 Situación actual en México	23
	5.7 Organización FEMSA y OXXO	26
	5.8 Percepción	31
<b>6.</b>	<b>Metodología</b>	<b>33</b>
	6.1 Tipo de estudio	33
	6.2 Sujeto de estudio	34
	6.3 Descripción de la técnica	34
	6.4 Descripción del instrumento	35
	6.5 Guía de entrevista semiestructurada	36
<b>7.</b>	<b>Desarrollo del Trabajo</b>	<b>38</b>
	7.1 Matriz de relación de objetivos y estructura del informe	39
	7.2 Matriz con respuestas de ocho mujeres entrevistadas	41
	7.3 Matriz con síntesis para organización de las respuestas dadas por las ocho mujeres	66
<b>8.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>70</b>
<b>9.</b>	<b>Discusión</b>	<b>74</b>
<b>10.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>75</b>
<b>11.</b>	<b>Posibles líneas de investigación</b>	<b>76</b>
<b>12.</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>76</b>
	<b>Anexos</b>	<b>81</b>

## **“Factores organizacionales y la representación femenina en empresas del siglo XXI: un estudio de caso”**

### **Resumen**

La representación femenina en posiciones directivas fue la temática central de la investigación ya que actualmente una de las prioridades para la organización objeto de estudio es incrementar la representación femenina en posiciones directivas. La pregunta de investigación planteada fue: *¿Cuáles son las barreras que deben de superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse en prácticas de equidad e inclusión que influyen de manera directa para que la organización pueda lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos en una empresa retail mexicana?* Se pretendió identificar en la organización objeto de estudio los elementos, factores y prácticas que pueden presentarse como una barrera y facilitadores para lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos. Se recopiló información sobre la percepción de ocho mujeres de la empresa por medio de entrevistas semi-estructuradas.

**Palabras Clave:** liderazgo femenino, equidad de género, representatividad femenina en organizaciones mexicanas

### **1. Introducción**

La temática entorno a la representación femenina en posiciones directivas, en la economía y en el mercado laboral está muy relacionado con las prácticas de diversidad, equidad e inclusión que las organizaciones del siglo XXI impulsan y realizan para favorecer o mejorar la situación. A partir del contexto político, social y económico que se ha presentado desde el COVID-19 fue importante plantear y analizar qué efectos comienzan a surgir y a verse plasmados en el mercado laboral y cómo desfavorece o favorece la representación de mujeres en posiciones de liderazgo.

Ya que actualmente una de las prioridades estratégicas para la organización retail objeto de estudio es incrementar la representación femenina en posiciones directivas se consideró pertinente y muy relevante esta línea de investigación para explorar y estudiar a mayor profundidad la percepción de mujeres en posiciones de liderazgo sobre cuáles son aquellos factores de equidad e inclusión que beneficiarían y soportarían a lo largo del tiempo el cumplimiento de esta meta. Con dicho contexto se pretendió responder la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las barreras que deben de superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse en prácticas de equidad e inclusión que influyen de manera directa para que la organización pueda lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos en una empresa retail mexicana?*

El estudio de caso pretendió identificar en la organización de retail objeto de estudio los elementos, factores y prácticas que pueden presentarse como una barrera y facilitadores para lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos. Por medio de los objetivos específicos que se plantearon, se buscó explorar la experiencia de ocho mujeres de la empresa OXXO, sobre los obstáculos y los facilitadores que, por su condición de sexo, vivenciaron en su camino hacia la alta dirección de la empresa. En segunda instancia se buscó conocer la percepción de ocho mujeres de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para superar las barreras en su ascenso hacia las altas posiciones de la empresa. Y finalmente, se buscó conocer la percepción de ocho mujeres de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para aprovechar los facilitadores en su ascenso hacia las posiciones jerárquicas de la empresa.

Para el desarrollo del trabajo de investigación fue importante la recopilación de fuentes de información y de investigaciones previamente realizadas sobre la misma temática, por lo que

se generó un marco de referencia en cuestión de equidad de género, representatividad femenina y la situación actual en México, así como los beneficios del liderazgo femenino y la equidad de género.

El desarrollo de la investigación para lograr responder a la pregunta planteada en un inicio constó en una metodología cualitativa y el uso de la técnica entrevista semi-estructurada. A través de 9 preguntas se realizaron entrevistas a un grupo de ocho mujeres líderes que actualmente laboren en la organización para recopilar información sobre la percepción de sus experiencias y vivencias en cuanto a aquellas barreras y facilitadores que las han apoyado en ascender a posiciones de liderazgo.

Para realizar el análisis de la documentación de respuestas que las mujeres dieron en las entrevistas se establecieron 3 categorías que a su vez constaban de 9 subcategorías que logró una síntesis de información para que se pudiera examinar las tendencias y hallazgos y así se pudo llegar a una discusión que se plasmó en la conclusión.

Finalmente, mediante la organización de los datos recopilados se realizó el análisis por medio de las categorías y subcategorías lo cual logró indicar tendencias, evidenció temáticas recurrentes y reafirmó lo previamente investigado en fuentes de información citadas en el marco de referencia.

## **2. Planteamiento del problema**

### ***2.1 Contexto de la organización objeto de estudio***

La organización donde se realizó la investigación es la empresa mexicana de retail OXXO, la cual formato parte de FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.), empresa que participa principalmente en el sector de retail con la cadena de tiendas en formato pequeño más grande de

México, OXXO; FEMSA también está en el sector de embotelladora, siendo la más grande del sistema Coca-Cola del mundo por volumen de ventas, y también brinda con servicios de logística, así como en la solución de refrigeración y soluciones de plástico. Mientras que en el sector cervecero es el segundo accionista mayoritario de Heineken, ya que cuenta con el 14.8% de acciones. Por medio de todas las Unidades de Negocio, FEMSA emplea alrededor de 320,000 empleados en 19 países. FEMSA Es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

Actualmente existe un contexto de priorización y empuje interno ya que se planteó desde la Dirección General de la organización de estudio como parte de los objetivos estratégicos en los que se busca que la empresa cuente con prácticas de equidad que respalde al talento femenino al comenzar a promover y ubicarlo en posiciones de liderazgo en la organización. Hasta este momento se han realizado algunos esfuerzos, principalmente en línea de redefinición de procesos de gestión humana para una implementación y transformación hacia la diversidad, equidad e inclusión. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para lograr cambios significativos que sean transformacionales y perceptibles a lo largo y ancho de la organización. Principalmente porque se cree que no hay una profunda comprensión sobre los factores que perciben los colaboradores en la vivencia y prácticas del día a día que pueda sustentar que con mucha mayor facilidad las mujeres incrementen su posición de liderazgo y lleguen a una posición directiva dentro de la organización.

En este momento la organización cuenta con una representación femenina en los niveles de mandos medios en casi la misma representatividad que los hombres, sin embargo, en los primeros niveles de la jerarquía la representación femenina decrementa significativamente, lo cual ya se ha vuelto como una prioridad y tema de interés organizacional y público. Ya que la organización de estudio pertenece a una empresa holding mexicana que cotiza en la Bolsa

Mexicana de Valores, se declaró públicamente ante los accionistas que la empresa holding y sus empresas que se tiene como objetivo estratégico el incremento de 11 puntos porcentuales de representación femenina en puestos directivos para dentro de los próximo 5 años.

Con una historia que la respalda por más de 80 años y una organización que tiene presencia en 5 países y distintivos como la cadena minorista más grande de México con 20,000 tiendas en formato pequeño; hoy en día la diversidad, equidad e inclusión para responder y ofrecer un mejor valor agregado a los clientes toma más relevancia que nunca. Adicional, en este momento cobra especial interés debido al contexto del entorno actual que se detonó desde marzo del 2020 con el inicio de la pandemia por Covid-19. La incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad han hecho que las organizaciones cada vez más se exijan ser flexibles y contar con prácticas que favorezcan la permanencia de todas las demografías dentro de la organización, buscando respetar e incluir a todas las generaciones, géneros y condiciones sociales. Las prácticas dentro de los procesos de gestión humana que ofrezcan flexibilidad ante el entorno para los colaboradores que conforman la organización de estudio y soluciones con una mirada de diversidad, equidad e inclusión hoy más que nunca son un tema relevante.

## ***2.2 Antecedentes de la problemática***

Uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y ratificada por 193 naciones es alcanzar la igualdad de género, partiendo de la premisa del derecho humano fundamental para así poder construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. (Naciones Unidas, 2015)

Los cambios que como sociedad se han realizado con este enfoque de igualdad de género desde hace algunas décadas se han visto cada vez con mayor auge a través de avances como un mayor nivel de escolarización para niñas, por otra parte, se han disminuido los matrimonios

infantiles forzados para niñas, cada vez más se están impulsando y reformando las leyes para que se fomente la igualdad de género en todos los ámbitos de la sociedad. Y finalmente como principal contexto para la presente investigación es que se ha visto un mayor avance en la ocupación de cargos parlamentarios y en posiciones de liderazgo por mujeres que en toda la historia de la representatividad femenina.

La representación femenina en cargos de liderazgo sigue teniendo una de las principales dificultades ya que aún hoy en día siguen existiendo leyes y normas que discriminan de forma generalizada a las mujeres. Acentuando aún más la gravedad de esta infrarrepresentación ya que “1 de cada 5 mujeres y niñas de entre 15 y 49 años afirma haber sufrido violencia sexual o física” (Naciones Unidas, 2015).

El objetivo anteriormente mencionado tiene como fecha meta el 2030, hoy a casi 10 años de haberse planteado se puede ver como una meta muy ambiciosa ya que hay evidencia que está comenzando a acumularse desde la pandemia por COVID-19, y que algunos de los efectos que esta contingencia trajo están surtiendo un efecto regresivo para la igualdad de género.

Se investigó que el primer ámbito que puede comenzar a surtir un efecto realmente de impacto ante esta meta es el enfoque de la representatividad laboral de las mujeres, ya que de acuerdo con McKinsey se podrían incrementar 8 puntos porcentual al Producto Interno Bruto de una nación entera si se contribuye con una mayor representación femenina en la fuerza laboral. (McKinsey, 2020)

Mientras que muchas mujeres están enfrentándose a la desigualdad en la fuerza del trabajo, no se debe de quitar enfoque de que también sufren de desigualdad en el hogar, ya que alrededor del mundo se estima que las mujeres realizan hasta tres veces más labores y cuidados del hogar respecto a los hombres. Incluso se comenzó a acunar un término conocido como



“double shift” en inglés que se refiere al doble turno que las mujeres se enfrentan cuando salen de sus labores profesionales y llegan a sus hogares para continuar realizando labores de forma desigual a los hombres. (Mckinsey, 2020)

Por mencionar otro factor que es igual de trascendente en la representatividad femenina la investigación ha revelado que la discriminación ocurre incluso más allá de las responsabilidades familiares compartidas de manera desigual. Por ejemplo, se ha investigado y demostrado que a las mujeres y los hombres son evaluados de manera diferente (Fenech et al., 2022), incluso sobre la base de Curriculum Vitae exactamente idénticos y el empleado ideal se idealiza más a menudo como un hombre estereotipado. Nivelar el campo ayudando a nivelar una parte injusta de la responsabilidad familiar es, por lo tanto, solo una parte del rompecabezas. Para abordar el tipo de prácticas de desigualdad que están conectadas con el trabajo y las actividades organizacionales (por ejemplo, remuneración injusta y evaluación de competencias injustas), debemos comprender los nexos de prácticas ubicadas dentro de las organizaciones.

Explorar el tema en cuestión, permitió tener un mayor acercamiento sobre cuál es la percepción de algunas mujeres que actualmente laboren en la empresa y cuáles son aquellas buenas prácticas que la organización ha puesto en marcha para favorecer el desarrollo y ascenso de las mujeres en puestos directivos. Igualmente se pudo lograr un mayor acercamiento a aquellas barreras que deben de ser eliminadas ya que no favorecen la igualdad de género, y por otro lado cuáles serían aquellas estrategias que impulsan el objetivo principal. (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

Por último, se buscó que fuera la oportunidad para visibilizar la importancia que tiene desde un punto de vista de responsabilidad social y el impacto que esto también tienen en la sociedad al contar con una representación femenina en posiciones directivas.

Buscando trabajar en pro de empoderar a las mujeres que cierran brechas, ya que, en este momento, por ejemplo, en política, en un promedio global solo el 22 por ciento de las mujeres son parlamentarias. Mientras que en 1995 estaba el promedio global en 11 por ciento, por lo que tan solo en casi 20 años el avance fue de 11 puntos porcentuales, lo cual es un avance demasiado lento cuando se compara lo rápido que otros avances como la tecnología ha tenido. Alcanzar al menos el 50 por ciento debe de convertirse en una necesidad para que la igualdad de género se considere realmente un hito alcanzado, a través de la priorización de enfoques como el que plantea las Naciones Unidas a través de los objetivos de desarrollo sostenible. (Naciones Unidas, 2015)

### **3. Justificación**

Se ha detectado de manera preliminar que existe una correlación importante entre algunos factores de flexibilidad que están comenzando a favorecer con mayor impacto que las mujeres sean promovidas a posiciones directivas, principalmente aquellos factores en donde las colaboradoras de la organización perciben que existen prácticas de equidad y de facilitadores para el desarrollo y aprendizaje de la temática de diversidad, equidad e inclusión en el equipo directivo de la organización de estudio, quienes son uno de los principales actores por la toma de decisiones sobre el objetivo estratégico planeado. En este sentido fue clave, y este fue uno de los elementos de la investigación, los factores de equidad e inclusión percibidos por las colaboradoras y el aspecto del liderazgo en la organización para la comprensión del impacto sobre las prácticas de promoción del talento femenino en los primeros niveles de la organización

#### ***3.1 Pregunta de Investigación***

¿Cuáles son las barreras que deben de superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse en prácticas de equidad e inclusión que influyen de manera directa para que la organización objeto de estudio pueda lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos?

### ***3.2 Viabilidad del proyecto***

Se esperó que la capacidad para llevar a cabo la investigación planteada para el presente proyecto sea amplia y además fue facilitada ya que actualmente se cuenta con el acceso a la información interna más relevante para complementar la investigación. De igual forma, como se mencionó anteriormente, al ser una temática prioritaria para la organización se previó que la posibilidad de poder realizar la investigación fuera con el apoyo de la organización y de algunos de los actores claves que cuenten con información de primera mano para que se pudiera lograr el cumplimiento del planteamiento inicial y lograr la identificación de los elementos, factores y prácticas que pueden presentarse como una barrera y facilitadores para lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos.

## **4. Objetivo general y específicos**

### ***4.1 Objetivo general***

Conocer la percepción de mujeres directivas de la empresa de estudio, sobre los elementos, factores y prácticas consideradas como barreras que deben superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse, en el ascenso de las mujeres hacia altas posiciones jerárquicas de la empresa, con el propósito de brindar un insumo que le permita a la

organización, el posible diseño de estrategias para incrementar la presencia femenina en su ápice estratégico.

#### ***4.2 Objetivos específicos***

1. Explorar la experiencia de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre los obstáculos y los facilitadores que, por su condición de sexo, vivenciaron en su camino hacia la alta dirección de la empresa.

2. Conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para superar las barreras en su ascenso hacia las altas posiciones de la empresa.

3. Conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para aprovechar los facilitadores en su ascenso hacia las posiciones jerárquicas de la empresa.

### **5. Marco de referencia teórico**

La equidad de género como una práctica organizacional estratégica en la actualidad cada vez más se ha vuelto una palanca en las compañías para permear la diversidad entre hombres y mujeres y debe obedecer al interés de abarcar temas de inclusión ya que la importancia que cobra en las empresas ante el entorno social actual que se presenta, que busca profundizar sobre factores y elementos que componen estrategias de capital humano para favorecer la representación femenina en puestos directivos. Y, en segundo lugar, sobre los factores y prácticas que las organizaciones pueden y deben fomentar para que la inclusión y equidad de género se convierta en un aliado catalizador y un elemento determinante clave para que en las organizaciones puedan propiciar la representatividad de mujeres en puestos directivos.

### ***5.1 Perspectiva de género***

Un punto de partida clave para la comprensión de la presente línea de investigación fue la perspectiva de género y su entendimiento como un punto de vista, como lo menciona Montalvo (2017) a partir de la cual se visualizan los distintos fenómenos de la realidad (científica, académica, social o política), que tienen en cuenta las implicaciones y efectos de las relaciones sociales de poder entre los géneros masculino y femenino. Fue importante la delimitación de este punto de vista ya que muchos de los aspectos de equidad de género que se exploraron parten de este punto de vista como una comprensión integral.

### ***5.2 Representatividad femenina en las organizaciones***

Para comprender mejor la situación global actual, hay algunos datos que expone Mckinsey (2017) como contextualización de la realidad hoy en día ya que las mujeres representan el 50% de la población mundial en edad de trabajar, pero generan solamente el 37% del PIB, y tienen representación de tan solo el 25% en posiciones ejecutivas. Además, estiman que se pudieran sumar \$12 trillones de dólares al PIB si se cerrara la brecha de disparidad de género, lo que representaría que se incluyeran 240 millones de mujeres al mercado laboral económicamente activo.

En cuanto al panorama de la representación de mujeres en puestos directivos, el enfoque principal para la presente línea de investigación, Principles for Responsible Management Educations (2017) estima la cifra de que tan solo el 6% de los CEO del mundo son mujeres. Este dato plantea que sin duda la perspectiva de género que pone en tela de juicio la realidad y relación de poder social entre hombres y mujeres en este aspecto está sumamente desproporcionada.

Lo cual puede llevar a un cuestionamiento evidente sobre por qué las mujeres no están tan favorecidas en las cifras del mercado laboral actual, de acuerdo con Faur & Tizziana (2020) más allá de los aspectos imbricados en el cuidado, existen condiciones objetivas poco favorables para la participación femenina en el trabajo remunerado, sobre todo para aquellas que cuentan con menores niveles educativos. El desarrollo que la sociedad presente es un elemento clave que lleva a muchas mujeres sobre tomar la decisión de trabajar formalmente o no hacerlo, pues hay muchas más implicaciones para el rol femenino como lo proponen los siguientes autores. “Las investigaciones han demostrado que, entre las mujeres, las decisiones sobre trabajar o no hacerlo en parte dependen de las condiciones que encuentran en el mercado de trabajo (mucho más restringido y menos rentable para ellas) y también de los recursos con que cuenten los hogares para armonizar las responsabilidades del cuidado familiar y laborales” (Faur & Tizziani, 2020)

Es sumamente relevante que las empresas continúen y promuevan con la actualización de sistemas integrales en conjunto con prácticas de gestión humana para que no queden obsoletas sus prácticas y al contrario puedan incorporar una perspectiva de género ante los retos que el desarrollo de la sociedad presenta en la actualidad. Ya que como lo expone Sandrine (2018) los sistemas legales actuales y antiguos no pueden negar la influencia de los factores biológicos entre géneros en el lugar de trabajo. Como resultado y en consecuencia los sistemas legales de las organizaciones y de la misma sociedad deben reconocer las diferencias y reflejarlas en las prácticas culturales para que puedan soportar cada vez con mayor aprecio la presencia de mujeres en el mercado laboral.

### ***5.3 Contexto actual sobre representatividad femenina***

A partir del contexto político, social y económico que se ha presentado desde el COVID-19 es importante analizar qué efectos comienzan a surgir y a verse plasmados en el mercado

laboral y cómo desfavorece o favorece la representación de mujeres. Foley & Cooper (2021) plantean que “a diferencia de las recesiones anteriores, que han afectado más a los hombres que a las mujeres, las consecuencias económicas de la pandemia de COVID-19 afectaron más a las mujeres que a los hombres”.

Aunque muchos de los peores efectos en el mercado laboral observados durante los primeros meses de la pandemia se aliviaron a principios de 2021, una vez que las escuelas y los centros infantiles se reabrieron por completo y las empresas regresaron en gran medida a sus operaciones normales, la pandemia puso de manifiesto las persistentes desigualdades estructurales en el empleo de las mujeres y participación de la fuerza laboral, desfavoreciendo así a la ya poca representatividad que existe en el mercado laboral.

Hay muchas razones para que las empresas y organizaciones aborden la desigualdad de género y busquen activamente que se logre una representación más equitativa del talento femenino. Como lo menciona la Comisión Nacional de Derechos Humanos (2022) La igualdad de género es un derecho humano fundamental, y dicha perspectiva que busca aportar a la justicia social deber ser suficiente para brindar la base para abordar la desigualdad de género y otras desigualdades.

Una de las acciones que se han comenzado a abordar para favorecer la representación son las cuotas obligatorias, aunque parezca una práctica que en algunos aspectos puede parecer rígida y sin mucha libertad, Ruiz (2022) menciona que, sin duda, las cuotas obligatorias empiezan a dar sus frutos en forma de una mayor representatividad, tanto en los ámbitos de gobernanza, como en la toma de decisiones. Asimismo, genera que exista una mayor exigencia social, sobre todo por parte de las nuevas generaciones, un mayor escrutinio legislativo e

inversor y la transparencia en el reporte y en la rendición de cuentas en temas de género han contribuido también a este cambio.

Un ejemplo sobre caso de éxito a nivel de dirección general son las cuotas de género legisladas que se han planteado y los objetivos voluntarios que se comienzan a ver cada vez más en aumento, especialmente en Europa. Estos a menudo han resultado en aumentos significativos en el porcentaje de mujeres directoras en los primeros niveles de organizaciones.

En este sentido, la adopción de los estados de información no financiera (EINF) ha obligado a las empresas a informar de sus ratios de equidad salarial y de la presencia femenina en los puestos de primeros niveles, por lo que esto ha hecho aflorar y ha dado visibilidad a los temas relacionados con la igualdad de género y la brecha salarial, y ha llevado a muchas de ellas a tomar conciencia de sus limitaciones en esta materia y a actuar al respecto. Lo cual soporta, favorece y sobre todo como se menciona visibiliza desde la perspectiva de género las acciones que se deben realizar para lograrlo.

#### ***5.4 Liderazgo Femenino***

Para lograr una mejor comprensión sobre el liderazgo femenino y cuáles son las principales diferencias y similitudes con el liderazgo que un hombre ejerce se debe reconocer primeramente que en nivel conceptual y al entendimiento del entorno popular está sumamente extendido que las mujeres y los hombres tienen un diseño psicológico muy distinto. Uno de los principales ejemplos más populares es el libro “Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus” del autor John Gray en el cual se busca que el lector comprenda las grandes diferencias, principalmente en el aspecto relacional, entre mujeres y hombres.

Como lo menciona Ruiz (2022) hay evidencias investigativas que relacionan y dan antecedentes desde el siglo XX que establecen y comienzan a exponer lo que daría a pie a que



existen y son reales las diferencias a nivel psicológico entre las mujeres y los hombres. Una prueba de esto es el libro publicado en el año 1974 “The psychology of sex differences” en el cual “revisó más de 2,000 estudios de diferencias de género en una amplia variedad de dominios: habilidades, personalidad, comportamiento social y memoria; con los hallazgos se desestimaron muchas creencias populares, como que las mujeres son más sociales, más sugestionables, que tienen menos autoestima y que son mejores en memorizar y en hacer tareas simples. Concluyeron, según su revisión, que había diferencias en habilidad verbal, visoespacial, matemática y agresión.

Sin embargo, un enfrentamiento que se ha tenido ante el planteamiento de términos y conceptos como este que subrayan las diferencias conductuales entre hombres y mujeres ha puesto algunos mitos y sesgos que contrastan y son dañinos ante el rol que se espera que los hombres y mujeres desempeñen en la sociedad, en grupos nucleares familiares y en roles de liderazgo en organizaciones.

Algunas de estas ideas se han convertido en aseveraciones como “las mujeres son malas negociadoras, porque son muy emocionales”, y algunas otras ideas como la generalización de que todas las mujeres son más sociables o llegar a la aseveración que las mujeres son más sugestionables y por ende tienen una autoestima más bajo que los hombres. Pero también conforme más se ha estudio dentro del campo de la psicología y se han puesto sobre tela de juicio aseveraciones como las anteriores se ha podido reforzar y descubrir que las principales diferencias se encuentran en la habilidad verbal, visoespacial, matemática y agresión Por lo que los compartimientos, actitudes y sesgos anteriormente mencionados que ponen una expectativa y presión ante el rol de la mujer y del hombre no tienen una base o sustento significativo que haya sido estudiado o lo compruebe. Ya que como lo menciona Medina, MCM (2022) “La mayoría de

los líderes, independientemente de que sean hombres o mujeres, exhiben unas características comunes como: buenas relaciones personales, inteligencia, confianza y habilidad social, entre otras; tal vez por esta razón no hay diferencias significativas en los estudios.”

Cabe resaltar particularmente el enfoque de los estereotipos de género y la relevancia que tienen en la sociedad, ya que se perciben como ideas que pueden convertirse en imágenes muy encasilladas y que se comienzan a compartir en el colectivo cultural, normalmente se aplican generalizaciones como puntos de partida de ciertos grupos y se ha visto que a diferencia de otras tendencias culturales tienden a ser muy estables a través del tiempo y no cambiar. Para la aplicación específica de los estereotipos sobre mujeres y hombres cabe destacar que no es que como definición eso los describa y defina, sino que la sociedad así los percibe y por ende comienzan a atribuirse ciertas características descriptivas que los convierte en imágenes. “Por ejemplo, el componente descriptivo del estereotipo femenino incluye las características de que las mujeres son débiles, afectuosas, comprensivas, maternales, emocionales, sensibles a las necesidades de los otros y están preocupadas por el mantenimiento de la cohesión grupal.” (Cuadrado Guirado, 2007; Silván Ferrero, Cuadrado Guirado y López Sáez, 2009). Al estereotipo masculino que describe a los varones como racionales, se suele contraponer el femenino, el cual caracteriza a las mujeres como emocionales.

Cabe resaltar que se ha visto la tendencia como sociedad y en el ámbito organizacional en disminuir la brecha que existe en las posiciones y niveles de liderazgo para las mujeres, ya que cerrar la brecha que actualmente existe sería un gran paso e impulso para lograr la paridad de género. Algunas prácticas y estrategias que merece la pena anotar es como en el caso de Estados Unidos donde se han implementado y puesto en práctica estrategias de desarrollo e impulso de carrera para mujeres tales como estrategias de mentoría, evitar el aislamiento social y profesional

y mejorar las estrategias de atracción, reclutamiento, retención y promoción. A través de modelos organizacionales se crearán y fomentarán herramientas para permitir que tanto mujeres como hombres puedan seguir desarrollando una trayectoria profesional hacia el crecimiento y avance en los niveles organizacional.

Algunos autores como Billing & Alvesson (2000) proponen que para un paradigma del liderazgo femenino es necesario “hacer énfasis en las virtudes del liderazgo femenino para conseguir una situación equitativa. Aunque siempre sin olvidar que al hablar de liderazgo femenino estamos generalizando sin tener en cuenta las diferencias individuales, contextuales y culturales, de cada mujer.” Y de la misma manera plantean que es crucial para el impulso de líderes femeninas que se aleje de los ejercicios de estereotipos y de una polarización de los géneros masculinos y femeninos, buscando propiciar un entendimiento más objetivo y actual de líderes presentes en las organizaciones con armonía presente en sus comportamientos, preferencias y valores. Para casos donde se presenten ejemplos de una fuerte masculinización que amenace con poner barreras para que las mujeres logren avanzar en posiciones de liderazgo se recomienda y se cree necesario que se realicen ejercicios para hacer visible con un énfasis particular las características del liderazgo femenino.

Sin embargo, partiendo de una situación de una fuerte masculinización que dificulta la entrada de las mujeres a los altos órganos de las empresas, parece necesario hacer énfasis en las capacidades y cualidades del liderazgo femenino para lograr una postura equitativa. Ya que “estudios sobre los estilos de liderazgo femenino y masculino afirman que las mujeres son igual de eficientes a la hora de ejecutar tareas de liderazgo y que tienen la misma motivación y el mismo nivel de compromiso en su trabajo” (Hoyt, 2010).

Se ha concebido y popularizado el concepto de “glass ceiling” (techo de cristal) por su origen en inglés para abordar y visibilizar las barreras y dificultades que las mujeres el día de hoy enfrentan y tienen que, sobre llevar para lograr acceder a una posición de liderazgo en todos ámbitos profesionales, ya sea en la política, en ámbitos corporativos de organizaciones, en ámbitos científicos y políticos. Para revertir esas barreras y más bien promover las mismas oportunidades para hombres y mujeres se deben comenzar a poner sobre la mesa aspectos que muchas veces se vuelven “invisibles” como creencias, intereses, actitudes, relaciones de poder; para así poder dar espacio para un discurso de equidad de género en donde la premisa es que exista paridad de género y dejen de existir barreras “invisibles” y no invisibles.

De acuerdo con los autores Vera, A.; Gaggiotti, H. (2019) presentan que de acuerdo con un estudio que realizaron en una maquiladora de Ciudad Juárez “se observa que hay mujeres en todas las posiciones y apertura para ascender. No obstante, a partir de las entrevistas con las mujeres que trabajan en la línea de producción, observamos que la estructura familiar y laboral les parecía distinta, ya que las mujeres aparte de trabajar eran las responsables del hogar (limpieza, comida) y los hijos.”

### ***5.5 Beneficios sobre la equidad de género***

Como instrumento de desarrollo, el empoderamiento femenino permite aumentar la eficacia económica a través de la supresión de barreras para el acceso a la educación y a la generación de oportunidades económicas para las mujeres que sufren obstáculos adicionales condicionados por su género. En este mismo sentido, el Banco Mundial (2011) afirma que el empoderamiento femenino permite aumentar la eficiencia económica y mejora los resultados por medio de tres efectos:

- El primero, el cual se relaciona con la eliminación de barreras para el acceso de las mujeres a la educación, aumenta las oportunidades económicas e incrementa la productividad.
- El segundo, el cual tiene que ver con una mejor posición de las mujeres en su entorno social, Gracias, Cruz & Mejía (2022) sostienen además que esto tiene efectos en los hijos e hijas y, en consecuencia, mejora las condiciones de la próxima generación.
- Y finalmente, el tercero, que se relaciona con la igualdad de oportunidades a largo plazo al generar sociedades más representativas e incluyentes.

De acuerdo con el reporte de McKinsey (2017) para cerrar o reducir la brecha de género, se vislumbra que es necesario abordar tres factores clave:

- En primer lugar, ya que las mujeres no tienen la misma participación en la fuerza laboral de la misma forma como los hombres; es clave aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral, lo cual abonaría una representación del 54% del PIB incremental.
- En segundo lugar, se ha reportado que las mujeres trabajan menos horas porque muchas tienen trabajos de medio tiempo; al lograr cerrar esta brecha se generaría el 23% de incremento del PIB actual.
- En tercer lugar, las mujeres están desproporcionadamente representadas en los sectores de menor productividad, como la agricultura, e insuficientemente representados en sectores de mayor productividad como el empresarial-servicios. Desplazar a las mujeres a sectores de mayor productividad a la par con el patrón de empleo de los hombres contribuiría otro 23 por ciento de la oportunidad total.

De acuerdo con Garzón (2018) una mayor conciencia del género del líder puede afectar tanto negativa o positivamente a las mujeres líderes en igualdad porque sufren una desventaja particular dentro de los contextos organizacionales masculinos debido a las evaluaciones perjudiciales con respecto a su competencia. Además, cuando las mujeres líderes adoptan comportamientos masculinos (es decir, aquellos vistos como prototípicos de los líderes), violan las expectativas comunitarias de las mujeres y enfrentan efectos negativos. Las mujeres también pueden llegar a enfrentar acusaciones de interés propio. Esto puede desestabilizar sus esfuerzos de cambio social, y las mujeres líderes suelen ser percibidas como menos legítimas e influyentes en comparación con sus homólogos masculinos que no enfrentan tales acusaciones.

La desigualdad de género es una realidad difícil de erradicar, pero ésta, se podría reducir con políticas que promuevan la justicia y la igualdad de género. Jimenez (2018) expone que otra cosa sería la transmisión de valores morales, sociales, y culturales donde la formación y la educación deben jugar un papel destacado para conseguir la tan deseada igualdad en el más amplio sentido, no solo la igualdad de género.

“Hoy en día podemos afirmar que el trabajo remunerado, juega un papel determinante en la vida humana en su transformación y evolución; constituye la base de la realización de derechos humanos como el derecho a una vida digna. A diferencia del resto de seres vivos el trabajo proporciona tanto a hombres como a mujeres valores propios que se adquieren cuando éste se desempeña, esto es: independencia, libertad, estima, o estatus social entre otros.”

(Jimenez P. , 2018) De hecho, como parte del desarrollo humano es clave que las mujeres y hombres perciban que son parte de una comunidad y sociedad, ya que esto les ayuda a proyectar una imagen positiva y de bien ante la sociedad. Pero con consecuencias como la desigualdad de género a nivel laboral, las mujeres son incapaces de alcanzar plenamente estos valores, por lo

que las consecuencias son negativas; consecuencias como que las mujeres ganen un salario inferior al de los hombres, haciendo el mismo trabajo. Además, se produce un aumento de la precariedad laboral, una mayor tasa de paro y otros aspectos como la frustración, el aislamiento, la precariedad personal, etc.

### ***5.6 Situación actual en México***

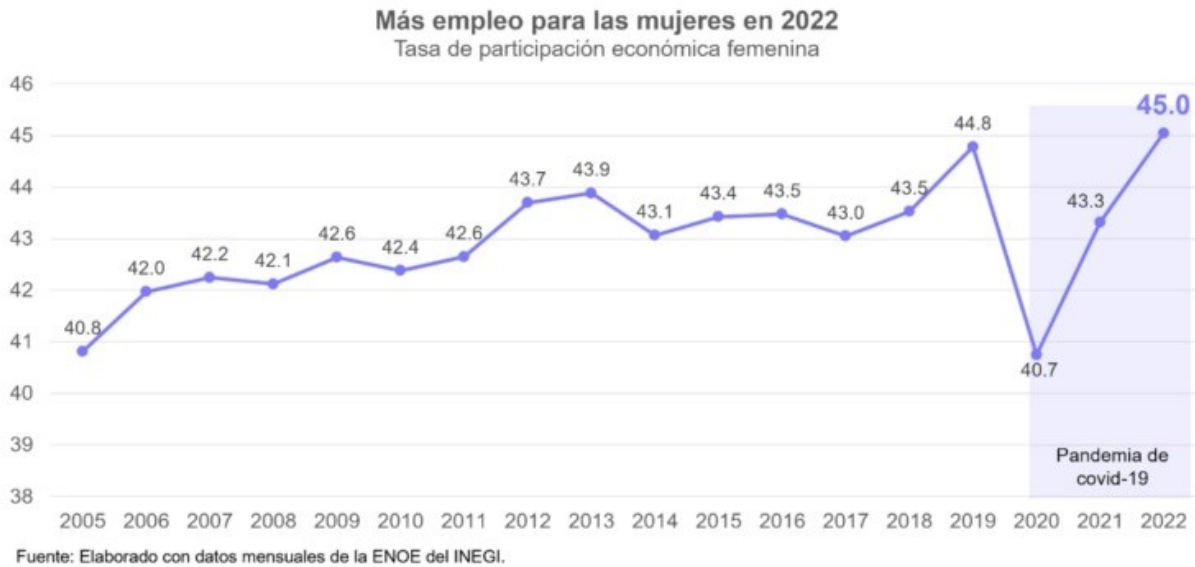
De acuerdo con Freidenberg, F.; Caminotti, M.; Muñoz-Pogossian, B & Dosek, T. (2018) para el caso de México, en comparación con el resto de la región en América Latina y el Caribe, la tasa de participación económica femenina sigue siendo menor, ya que se estima que al menos el cincuenta por ciento de las mujeres mexicanas no están activas económicamente por lo que no desempeñan actividades formales que impliquen estar fuera de la laboral doméstica no remunerado.

Sin embargo, también se debe reconocer y establecer que México ha presentado que durante los últimos diez años la participación de la mujer en actividades económicas formales ha tenido incrementos y aumentos importantes. Ya que “Rendón y Maldonado (2004) reportaron que en 1970 la participación de mujeres de entre los 25-44 años era 14 por ciento, para 2000 aumentó a cerca de 40 por ciento. Por su parte, Aguayo y Lamelas (2011) indican que la tasa general de participación de la mujer creció de 17.6 por ciento en 1970 a 39.5 por ciento en 2005. Cálculos propios con datos del tercer trimestre de 2016 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) indican una tasa general de participación de 52.7 por ciento mientras que en el grupo de 25-54 años el porcentaje es 56.5 por ciento.” (Félix-Verduzco & Inzunza-Mejía, 2019).

Y por otra parte aún y con el incremento y aumento que se ha visto en la participación económica y laboral de las mujeres mexicanas, a nivel nacional continúa existiendo una amplia brecha de género, ya que como también lo mencionan Félix-Verduzco e Inzunza-Mejía, “se

estima que la tasa general de hombres que participan laboralmente en México es del 92.7 por ciento. No obstante, a pesar del aumento de la participación laboral de la mujer, en México persiste una amplia brecha de género puesto que en 2016 la tasa general de participación de los hombres fue 92.7 por ciento, y en el grupo de 25 a 54 años de 96.4 por ciento, lo cual contrasta de manera significativa con la participación de la mujer. La brecha de participación laboral por género también ocurre en países desarrollados, aunque en dimensiones más bajas que en México.”

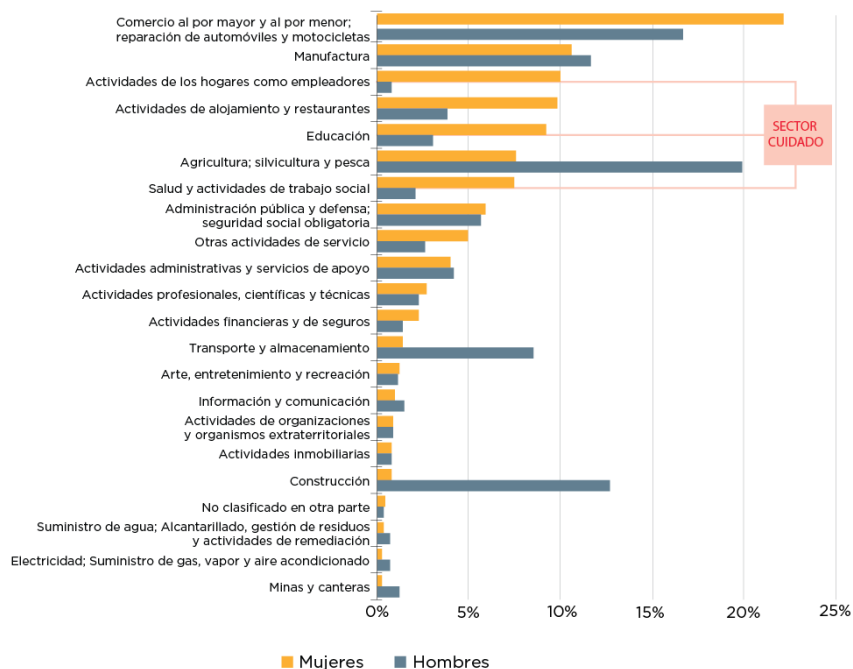
Para el 2022 el escenario en cuanto a la tasa de participación económica femenina reporta que ya se recuperó a pesar del gran declive que tuvo en 2020 de cuatro puntos porcentuales, aumentando cinco puntos porcentuales en tan solo dos años. El escenario que se presente actualmente postpandemia por COVID-19 tiene indicios para seguir en desarrollo y brindando aún más oportunidades para el talento femenino.



El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) reporta las siguientes áreas laborales en las que se concentran las mujeres y los hombres para la región de América Latina y el Caribe, siendo comercio, manufactura y actividad en hogares las tres principales para las mujeres:



### ¿En qué áreas laborales se concentran las mujeres y los hombres?



Fuente: El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿cómo será el mercado laboral para las mujeres?



Por otro lado, en cuestión de normativa y leyes mexicana actualmente existe La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, la cual es un “mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo tanto del sector público, privado y social, de cualquier tamaño, rama económica o giro que se encuentren ubicados en la República Mexicana y que cuenten con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores.” (Aguas García, N., Sánchez Guerrero, L., & Gómez Pantoja, A, 2020)

Dicha norma tiene el propósito de adherirse a la perspectiva de género y no discriminación y promoverlo en las organizaciones para que todas las actividades y procesos de gestión humana desde el reclutamiento, selección, movilidad y capacitación cuenten con equidad de género y así poder garantizar las mismas oportunidades para hombres y mujeres. “También busca y tiene el

propósito de implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades. Al mes de junio de 2019 existen solo 374 centros forman parte del Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados.” (Aguas García, N., Sánchez Guerrero, L., & Gómez Pantoja, A, 2020)

Aguas García, N., Sánchez Guerrero, L., & Gómez Pantoja, A. (2020) presentan y recomiendan una serie de acciones para reducir la brecha de género ya que aseguran que se observa que:

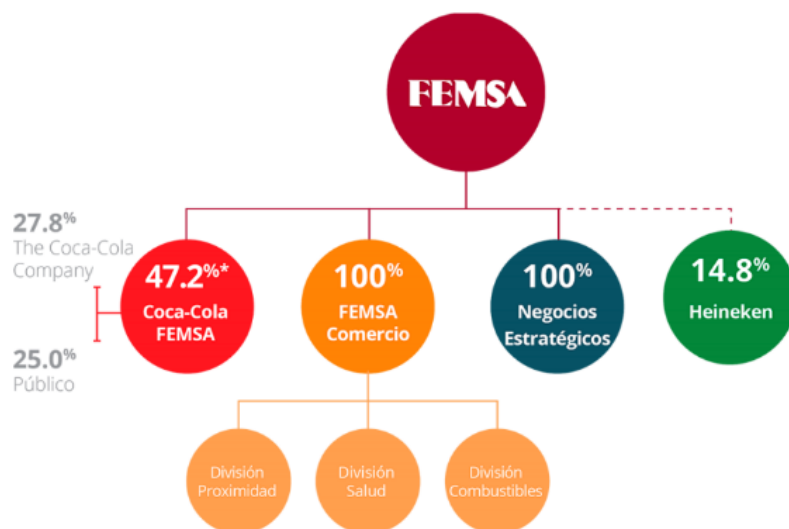
1. Las mujeres necesitan modelos a seguir que estén en niveles altos para propiciar que dejen de pensar que ellas no pueden llegar a ocuparlos, por lo que es necesario promover modelos femeninos de éxito.
2. Muchas industrias laborales son vistas como espacios dominados por los hombres, de ahí que se debe incidir con información para dejar de lado este estereotipo.
3. Las mujeres se sienten más atraídas por proyectos que busquen un bien social y donde puedan ejercer su liderazgo, como los programas de mentoría.
4. Debe incrementarse el porcentaje de participación de mujeres, de tal manera que en corto o mediano plazo se tengan cifras como la mayoría de los países, esto solo puede darse si desde edades tempranas se promueve el gusto por diversas industrias económicas.

### **5.7 Organización FEMSA y OXXO**

La organización donde se realizó la investigación es la empresa mexicana de retail OXXO, la cual forma parte de FEMSA (Fomento Económico Mexicano S.A.), empresa que participa principalmente en el sector de retail con la cadena de tiendas en formato pequeño más

grande de México, OXXO; FEMSA también está en el sector de embotelladora, siendo la más grande del sistema Coca-Cola del mundo por volumen de ventas, y también brinda con servicios de logística, así como en la solución de refrigeración y soluciones de plástico. Mientras que en el sector cervecero es el segundo accionista mayoritario de Heineken, ya que cuenta con el 14.8% de acciones. Por medio de todas las Unidades de Negocio, FEMSA emplea alrededor de 320,000 empleados en 19 países. FEMSA Es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

La estructura de FEMSA y sus Unidades de Negocio se compone de la siguiente forma.



La misión de FEMSA es generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones. Además, la empresa cuenta con dos grandes apartados para soportar la misión siendo:

1. Generamos valor económico a través del diseño, construcción y escalamiento de modelos de negocio masivos, que habilitan de manera diferenciada y eficiente a nuestros clientes en sus necesidades cotidianas.

2. Generamos valor social contribuyendo a mejorar las comunidades que servimos con nuestro actuar, con el desarrollo integral de nuestros colaboradores, y con propuestas de valor que generen bienestar.

La visión de FEMSA cuenta con cuatro apartados:

- Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de nuestros negocios.
- Aspirar a duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- Ser líderes en nuestros mercados.
- Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que operamos.

OXXO como Unidad de Negocio de FEMSA es la primera cadena de tiendas de formato pequeño que cuenta con 30 años de experiencia en el mercado mexicano y que ha logrado satisfacer las necesidades cotidianas de sus clientes. Actualmente cuenta con 20,668 tiendas en México, Chile, Colombia y Perú y se estima que atiende a más de 13 millones de clientes diariamente.

OXXO está conformada por más de 100,000 empleado a lo largo de las cuatro geografías en las que está presente. De acuerdo con Interbrand la marca OXXO tiene un valor aproximado de 2,174 millones de dólares. OXXO representa el 43% de los ingresos de Grupo FEMSA.

La misión de OXXO es:



“Satisfacer en todo momento y con pasión las necesidades cotidianas del consumidor, simplificándole su vida, para que disfrute más su día.”

Mientras que la visión es:

“Continuar siendo la tienda de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.”

La definición de los Valores se presenta de la siguiente forma:

En OXXO basamos nuestra labor diario y crecimiento en los valores que guían a quienes formamos la organización:

*Fundamentos de la Cultura:*

- Sencillez y actitud de servicio
- Foco en la Persona
- Confianza

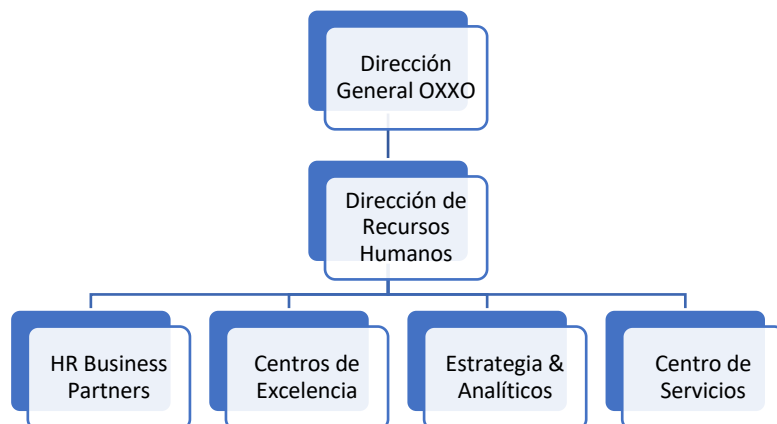
*Valores de Negocio:*

- Colaboración
- Compromiso a la excelencia
- Orientación al oficio
- Enfoque al cliente
- Espíritu innovador

*Valores de Persona:*

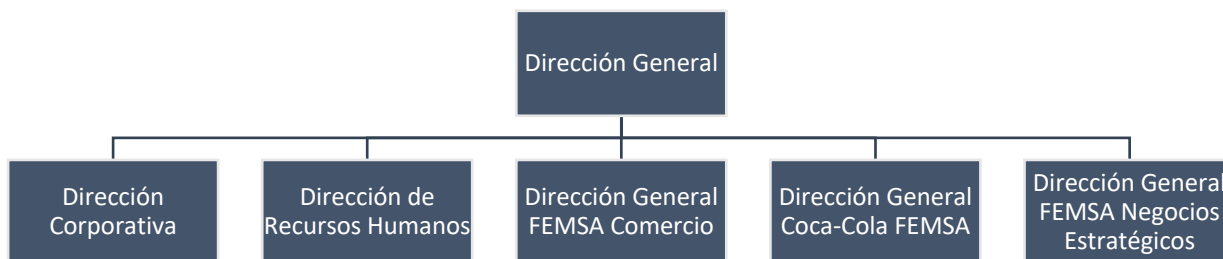
- Pasión por aprender
- Integridad y respeto
- Sentido de responsabilidad

## Estructura organizacional de Recursos Humanos



La estructura organizacional de OXXO está basada en un diseño de organizaciones funcional, ya que dentro de las Unidades de Negocio las agrupaciones de las direcciones de área están diseñadas para que se lleven a cabo en una gestión de procesos por área funcional, por ejemplo: área comercial, área de cadena de suministro, área de administración y finanzas, área jurídica, por mencionar algunas.

La organización a nivel estratégico de OXXO de igual forma está compuesta por funciones contando con cinco principales direcciones estratégicas, tres para la dirección general de las Unidades de Negocio y dos áreas estratégicas de áreas staff: procesos y gestiones que se consolidan en las funciones corporativas y otra que se compone de los procesos para la gestión del talento humano y desde donde está asignada la priorización de las iniciativas que se implementan en todos los Negocios como lo es la iniciativa de agilidad organizacional que se estará desarrollando a lo largo de este trabajo de aplicación.



Mientras que la organización de la Dirección de Recursos Humanos está compuesta por tres principales pilares con una agrupación por procesos y funciones, por lo que la organización está completamente enfocada a trabajar bajo procesos de inicio a fin. La colaboración entre áreas es para atender o ver avance de procesos específicos, sin embargo, la mayoría de las actividades se realizan con el foco de trabajar bajo el avance de procesos.

### ***5.8 Percepción***

Un elemento relevante que permitió la exploración durante la investigación y que fue de los principales cuestionamientos en las preguntas para las entrevistas con los sujetos de estudio es el concepto de la percepción, ya que eso permitió indagar lo que algunas líderes mujeres que laboran en OXXO perciben. Por lo que definir percepción toma relevancia para comprender la profundidad y amplitud del término.

La percepción desde el punto de vista psicológico se puede definir “como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.” (Universidad de Murcia, 2019). Por lo que se puede exponer

también por una parte como el tipo de información que se obtiene a partir de una experiencia, vivencia, participación entre otras, y por otra parte la forma en la que se consigue dicha información.

De acuerdo con Oviedo (2004) existen tres grandes características de la percepción y la forma en que se compone para que pueda ser estudiada dentro de investigaciones de exploración, ya que afirma que la percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

El autor establece que es subjetiva ya que un mismo estímulo que se puede presentar ante varios individuos puede causar distintas y muy amplias reacciones, por ejemplo, ante un estímulo visual o auditivo los individuos ante los que se presenta derivan de muy distintas formas de procesamiento y por ende provocar reacciones distintas. Las reacciones que cada individuo puede tener están ligadas a las necesidades y momentos específicos que cada individuo esté atravesando en ese momento en específico, por ejemplo, si se presente ante individuos la foto de un alimento, a los individuos que tienen hambre se les provocará una reacción muy distinta de los que no tienen hambre. “En publicidad es importante conocer las reacciones a un mismo estímulo para identificar los usos posibles que pueden hacerse de un determinado producto y, así, adaptar la comunicación a las ventajas buscadas.” (Oviedo, 2004).

La segunda característica que menciona el autor establece que la percepción tiene una calidad selectiva ya que los individuos que se someten ante estímulos no pueden percibir y captar toda la información que se les presente y expone al mismo tiempo, por lo que psicológicamente solamente podrán captar información que su mente seleccione en función de lo que se desea procesar para guardarlo como percepción.

Por último, la tercera característica que menciona Oviedo es que la percepción funciona de forma temporal, ya que es un acontecimiento que sucede simplemente a corto plazo.



“La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing mix.”

Significa que todos sus elementos contribuyen permanentemente a la formación de un mismo concepto que es fácilmente comprobable: la regularidad de la información en torno a lo circular. La pregnancia del círculo y sus variaciones es un tema recurrente en la psicología de la Gestalt: "una buena forma (buena Gestalt) es la que está bien articulada. Tiende a dejar su huella en el observador, a persistir, a recurrir. Un círculo es una buena forma". Considera Kóhler que es labor de la psicología de la percepción apropiarse de esta tendencia del sujeto a ver en el mundo *cualidades, totalidades* y describir su forma de presentarse y transformarse como representación mental. La percepción, según la Gestalt, no lleva a cabo el proceso que sigue un científico cuando estudia un fenómeno de su interés, el de encontrar átomos y después integrarlos progresivamente, sino que tiende de la manera más directa e inmediata a atribuirle cualidades que definan el objeto y permitan establecer con claridad su naturaleza y composición.

## **6. Metodología**

### ***6.1 Tipo de estudio***

Se propuso que el enfoque para la línea de investigación sea cualitativo buscando que la pregunta de investigación que se planteó desde un inicio pudiera ser resuelta a través de la metodología propuesta, por lo que se buscó que al finalizar el proyecto se llegara a un planteamiento con factores que se exploraron en las entrevistas semi estructuradas y que están

soportadas por el marco teórico presentado previamente. Finalmente, el enfoque cualitativo que se utilizó en la investigación apoyó a que se llegue a una mejor aproximación aplicada de cómo dichos factores podrían lograr que dentro de la organización de estudio se logre incrementar la representación femenina para poder brindar un insumo que le permita a la organización, el posible diseño de estrategias para incrementar la presencia femenina en su ápice estratégico.

## **6.2**      *Sujeto de estudio*

Los participantes que se estuvieron seleccionando para llevar a cabo el procedimiento de investigación en el presente proyecto fueron ocho mujeres que actualmente tengan una posición directiva dentro de la organización de estudio, ya que el objeto de estudio consistió en explorar a través de las percepciones de las mismas mujeres que ya forman parte de la organización de estudio. Por la naturaleza de la temática de equidad de género dentro de una organización acotada se cree que la mejor selección para los participantes es que sean colaboradores activos, con al menos seis meses de antigüedad para que cuenten con suficiente contexto de la compañía, para poder analizar con mayor profundidad lo que el talento femenino percibe sobre la temática.

## **6.3**      *Descripción de la técnica*

Por la naturaleza de la línea de investigación que tiene un enfoque mucho mayor en la comprensión y exploración de elementos cualitativos se seleccionó como técnica de recolección de información las entrevistas semi estructuradas, ya que a través de este método se puede obtener datos comparables entre todas los participantes y al mismo tiempo tener la ventaja de contar con la suficiente profundidad en los elementos cualitativos. Esta técnica es relevante para la línea de investigación ya que brinda suficiente flexibilidad para ajuste en el transcurso de la entrevista, manteniéndolo siempre dentro de un marco de referencia contemplado previamente lo

que asegura que no se perderá contenido valioso para la recolección que se pretende realizar. (Díaz-Bravo, 2013).

Ya que se estuvo aplicando una metodología cualitativa es importante comenzar con interrogantes vagamente formados, lo que lleva al investigador a escenarios dónde se puede estudiar cierto comportamiento, parte importante de este proceso es la sensibilidad con la que se recolectan los datos y los hechos de los sujetos de investigación para proseguir a un análisis. Parte importante de esta metodología es tener una visión humanista hacia los trabajos de investigación, y sobre todo la comprensión que los participantes de las investigaciones son personas con caracteres subjetivos. (Monje, 2011). A través de entrevistas semiestructuradas se buscó explorar y conjuntar datos de un tema subjetivo, específicamente de factores dentro de la diversidad, equidad e inclusión para lograr una mejor comprensión y entendimiento sobre cómo se puede favorecer a la representatividad de mujeres en puestos directivos. La entrevista semiestructurada como técnica para la recolección de información en la presente investigación buscó que se parta de una definición de ciertas preguntas y cuestionamientos que pondrán la misma base para la muestra que se entrevista, sin embargo, brindó la ventaja de que las indagaciones que se realicen sean flexibles para personalizar y realizar ajustes al momento de la entrevista.

#### **6.4 Descripción del instrumento**

Para la presente investigación se recurrió a la técnica de Entrevista Semiestructura ya que esta técnica tiene una relevancia importante para las investigaciones cualitativas y en los estudios de las ramas de las ciencias sociales, por la flexibilidad y apertura que brinda para construir y recolectar datos. La premisa del uso de las entrevistas semiestructuradas es que el entrevistador puede hacer uso de la creatividad y flexibilidad para adecuar e ir modificando las preguntas que

se deben abordar, manteniendo la línea del tema de investigación, para poder profundizar e indagar lo que considere más relevante. Para la interpretación de datos se considera también que es muy valioso que se clasifiquen las respuestas obtenidas de las entrevistas ya que eso facilitará realizar un trabajo comparativo sobre la línea de investigación, ya que lo más relevante que se obtiene es la información que proporcionaron los entrevistados. (Schetiini y Cortazo, 2016). Las entrevistas semiestructuradas pueden realizarse a través de 3 tipos de preguntas: las preguntas descriptivas, preguntas estructurales y preguntas de contraste, cada una con un objetivo en particular. Las preguntas descriptivas buscan principalmente que el entrevistado enuncie y defina lo que se le está preguntando para poder reconocer la información que está brindando. Las preguntas estructurales por otra parte buscan organizar la respuesta por parte del entrevistado y poder catalogar o llegar a una clasificación según la respuesta. Y por último las preguntas de contraste detallan qué diferencias observa el entrevistado en cuanto a lo que se le está presentando en la pregunta. (Ortega, 2023).

## **6.5    *Guía de entrevista semiestructurada***

### ***Apertura***

Muchas gracias por participar en esta entrevista que forma parte de la investigación sobre los factores organizacionales y la representatividad femenina en puestos directivos, el objetivo de esta entrevista es meramente de investigación para documentar y explorar lo que los colaboradores de OXXO piensan sobre la equidad de género. Será una entrevista breve que consiste en 7 preguntas, y la información recopilada aquí mismo es completamente anónima y confidencial y con fines académicos y de investigación.

Iniciando con un breve contexto, es importante recapitular el momento en el que actualmente la organización se encuentra, ya que una de las prioridades en términos de talento es

el incremento del talento femenino en posiciones directivas, por lo que el objetivo de esta investigación busca explorar la percepción que los colaboradores de OXXO tienen sobre aquellos factores que impactan en términos de la equidad de género.

### ***Desarrollo***

Para la satisfacción del primer objetivo, explorar la experiencia de ocho mujeres directivas de la empresa, sobre los obstáculos y los facilitadores que, por su condición de sexo, vivenciaron en su camino hacia la alta dirección de la empresa, se realizarán las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es tu percepción sobre las diferencias que experimenta una mujer en la empresa en su ascenso a una posición directiva respecto a la experiencia de un hombre?
- ¿Cuál es tu percepción actual sobre la representación femenina en posiciones directivas en la empresa?
- ¿Consideras que tienes las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la compañía respecto a los hombres?

Para la satisfacción del segundo objetivo, conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa, sobre las estrategias que las mujeres han usado para superar las barreras en su ascenso hacia las altas posiciones de la empresa.

- ¿Qué barreras internas y externas has tenido que superar para lograr ascender a una posición directiva?
- ¿Consideras que como mujer has tenido que superar más barreras en tu ascenso respecto a los hombres?

- ¿Cómo fue tu proceso de desarrollo y ascenso en la empresa para llegar a una posición directiva?

Por último, para la satisfacción del tercer objetivo, conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa, sobre las estrategias que las mujeres han usado para aprovechar los facilitadores en su ascenso hacia las posiciones jerárquicas de la empresa.

- ¿Qué estrategias internas y externas consideras que has utilizado e implementado para lograr ascender a una posición directiva?
- ¿Actualmente qué estrategias utiliza la empresa para impulsar el ascenso de más mujeres a posiciones directivas?
- ¿Qué expectativas tienes que la empresa realice para fomentar el desarrollo y ascenso de más mujeres a posiciones directivas?

### ***Cierre***

Muchas gracias por tu participación, ya que con tu opinión y perspectiva se podrá construir con mucha mayor profundidad los elementos que impactan la equidad de género. Gracias también por tus aportaciones, sin duda esta información es muy valiosa para que se pueda llegar a una mejor comprensión sobre los factores que benefician a la equidad de género dentro de la organización.

### ***7. Desarrollo del Trabajo***

Se seleccionaron a ocho mujeres empleadas de la empresa que actualmente tengan una posición de liderazgo y que tengan al menos seis meses en la organización. Después se realizaron las entrevistas semi-estructuradas de forma virtual en un transcurso de dos semanas, se transcribieron las entrevistas y se analizó la información agrupándola en tres categorías, las

cuales se agruparon dentro de los objetivos específicos como categorías para poder analizar la información agrupándola bajo el cumplimiento de la exploración y entendimiento que se planteó a través del objetivo general y objetivos específicos.

### ***7.1 Matriz de relación de objetivos y estructura del informe***

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivos Específicos</i>
<p>¿Cuáles son las barreras que deben de superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse en prácticas de equidad e inclusión influyen de manera directa para que la organización pueda lograr incrementar la representación de mujeres en puestos directivos?</p>	<p>Conocer la percepción de mujeres directivas de la empresa de estudio, sobre los elementos, factores y prácticas consideradas como barreras que deben superarse y los facilitadores que pueden aprovecharse, en el ascenso de las mujeres hacia altas posiciones jerárquicas de la empresa, con el propósito de brindar un insumo que le permita a la organización, el posible diseño de estrategias para incrementar la presencia femenina en su ápice estratégico.</p>	<p>1. Explorar la experiencia de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre los obstáculos y los facilitadores que, por su condición de sexo, vivenciaron en su camino hacia la alta dirección de la empresa.</p>
		<p>2. Conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para superar las barreras en su ascenso hacia las altas posiciones de la empresa.</p>
		<p>3. Conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para</p>

		aprovechar los facilitadores en su ascenso hacia las posiciones jerárquicas de la empresa
--	--	---

<i>Categoría de Rastreo/Análisis de Datos</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Preguntas</i>
Percepción basada en experiencia sobre obstáculos y facilitadores	Percepción sobre diferencias entre hombres y mujeres	1. ¿Cuál es tu percepción sobre las diferencias que experimenta una mujer en la empresa en su ascenso a una posición directiva respecto a la experiencia de un hombre?
	Percepción sobre participación actual de mujeres	2. ¿Cuál es tu percepción actual sobre la representación femenina en posiciones de liderazgo en la empresa?
	Percepción sobre mismas oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres	3. ¿Consideras que tienes las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la compañía respecto a los hombres?
Percepción sobre estrategias para superar barreras en el ascenso de mujeres en posiciones de liderazgo	Percepción sobre barreras	4. ¿Qué barreras internas y externas has tenido que superar para lograr ascender a una posición de liderazgo?
	Percepción basada en experiencia sobre barreras a superar	5. ¿Consideras que como mujer has tenido que superar más barreras en tu ascenso respecto a los hombres?
	Percepción basada en experiencia sobre ascenso a posición de liderazgo	6. ¿Cómo fue tu proceso de desarrollo y ascenso en la empresa para llegar a una posición de liderazgo?



Percepción sobre estrategias que facilitan el ascenso de mujeres a posiciones de liderazgo	Percepción sobre estrategias que ha puesto en práctica	7. ¿Qué estrategias internas y externas consideras que has utilizado e implementado para lograr ascender a una posición de liderazgo?
	Percepción sobre estrategias que la empresa implementa	8. ¿Actualmente qué estrategias utiliza la empresa para impulsar el ascenso de más mujeres a posiciones directivas?
	Expectativa para el fomento profesional y desarrollo de mujeres	9. ¿Qué expectativas tienes sobre la empresa para que fomente el desarrollo y ascenso de más mujeres a posiciones de liderazgo?

### 7.2 Matriz con respuestas de ochos mujeres entrevistadas

<p style="text-align: center;"><i>Entrevista Mujer 1</i>  <i>Martha Pérez</i>  <i>Licenciada en Psicología Organizacional</i>  <i>MBA</i>  <i>Puesto: Jefa de Planeación de Talento</i></p>		
No.	Respuesta Sujeto	Análisis Sujeto 1
<b>Pregunta 1</b>	Si me ubico como en mi realidad y aquí en México. Cultura del norte este sí veo que hay una brecha todavía bastante retadora y bastante grande por atender en esta como equidad entre hombres y mujeres en cuanto a promociones. Que se aprende a no se reconocen dentro de las mismas organizaciones para hombres versus para mujeres, o sea, creo que también hay, mucho trabajo que debe de hacerse a nivel, diseño o estructura organizacional, dentro de las empresas. Si queremos poco a poco, como acortar esta brecha que menciono, pero claramente sí veo que hay factores.	Comenta que para ella sí es evidente que existe una brecha que representa un reto y es importante atender en cuanto a las promociones que se da a las mujeres. Menciona que visualiza ciertos factores que pueden estar creando la brecha mencionada.

<p><b>Pregunta 2</b></p>	<p>sí hay un gap, o sea inclusive, digo, creo que sí está por ahí como como documentado a nivel, no sé, literatura, no sé si latinoamericano o global, pero creo que la latinoamericana sí este en donde todavía hay mucha brecha cuantitativa de mujeres en posiciones de liderazgo versus hombres y entiendo que esto ya se está volviendo como un tema super prioritario a nivel estrategias o sea a nivel a los comportamientos que ya están buscando, como que atender. Estas esferas de gobernanza y de sostenibilidad hacia el futuro y esta equidad de género. Por eso ha habido, como muchas declaratorias y sobre todo o que está mucho de moda o es tendencia el tema de incrementar como en puntos percentiles la representatividad de mujeres y de hombres en puestos de liderazgo. O sea, como que lo quieren hacer muy evidente para que esto se pueda, como como mover eso es lo que lo que hasta ahorita tengo entendido y sí creo que hay una brecha.</p>	<p>Percibe que en cuanto a la representación femenina sí existe un gap visible incluso a nivel Latinoamérica, y lo percibe como un tema estratégico de prioridad a atender. Menciona que es importante que existan declaratorias desde las organizaciones y gobiernos para poder incrementar la representación femenina en posiciones de liderazgo.</p>
<p><b>Pregunta 3</b></p>	<p>Creo que en lo que me ha tocado a mí y en mi experiencia a oportunidades de desarrollo, yo te contestaría que sí, o sea, al momento de mi carrera, yo sí lo veo como que hay una igualdad de oportunidad en el tema de si quieres seguir formándote, si quieres seguir aprendiendo. Si yo levanto la mano o versus que un hombre levante la mano, creo que sí. Sí es sí, hay una. Ah, sí hay una igualdad ahí ya luego en que se tomen decisiones. Con esta abriendo esas oportunidades de desarrollo es donde a lo mejor no tanto, porque Empieza a sopesar como este tema de cultura este tema también de los como patrones que tienes del rol de la mujer que pesan como a salir como muchos estereotipos o preconcepciones de que pues es que es mujer en cualquier momento le va a dar prioridad a su vida personal, y entonces eso va a ser que su desempeño no sea el mismo que me puede potenciar mejor un hombre que un hombre, Culturalmente aquí en México, en la cultura latinoamericana, sobre todo, creo que más en México este es muy acentuado, que pues la mujer atiende a niños, educación, tema familiar y el hombre pues probé entonces mientras que él siga creciendo, pues está súper bien, pero la</p>	<p>Desde su experiencia no ha vivenciado desigualdad de oportunidades comparado con un hombre. Percibe que mucho está ligado con la propia proactividad e impulso que cada mujer le dé a su carrera. Sin embargo, menciona que si ve un tema importante en los patrones o roles sobre todo en el efecto que tiene de forma cultural en países como México y Latinoamérica.</p>

mujer es donde tiene como que empezar a hacer esa dualidad, ese ese yo, considero que es el patrón que luego alude a ciertos comportamientos que la gente en toma de decisiones.

<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p>Creo que creo que en lo particular y en mi experiencia a como yo lo veo, no este, porque digo, no sé si también por la naturaleza del área en la que yo he venido desarrollándose como profesionalmente, usualmente en recursos humanos, digo, son pocas las personas de hombres que abundan en esta área, entonces. Creo que cuando ha habido oportunidades o crecimiento para para posiciones en las que puedes tener o ejercer un liderazgo mayor Eh, nunca he visto como algún tema de Como discriminación en cuanto a género, pero no sé si porque estoy hablando mucho desde mi experiencia de recursos humanos, o sea, nunca he visto. Ah no, pues es que fue por porque fue hombre. Este fue más fácil para él, crecer más rápido que para mí. Si a mí me tocó 2 años subir al siguiente, leyera a él le tocó un 1 año, la verdad en mi caso no lo he vivido así, pero a lo que entiendo a nivel organizacional es que, en ocasiones, eso sí, pesa, a lo mejor en otras áreas donde la representatividad de hombres y mujeres es un poquito más equitativa y entonces, donde sí se representa. Pues a quien le doy la oportunidad al hombre a la mujer. ¿Cuál es el momento de vida de ella? Y entonces siempre es el momento de vida de ella y nunca es como el momento de vida de él, entonces creo que ahí sí le pudiese representar para otras personas, como un tema de diferenciación en esos crecimientos o en esas como barreras, sobre todo, o sea, como que si lo alineo es. Lo veo más al tema del momento de vida, que siempre es muchísimo más marcado que lo voltean a ver en una mujer que en un hombre</p>	<p>Sobre las barreras internas y externas que ha tenido que superar menciona que en su experiencia personal no ha tenido tan marcados reconociendo que mucho se debe por el área que se encuentra de recursos humanos. Menciona que un punto clave en la distinción que se llega a hacer con hombres y mujeres es el impacto que el momento de vida llega a tener, en su caso persona al ser soltera y sin hijos reconoce que las barreras para el crecimiento hacia su posición de liderazgo no han sido tantas comparado con mujeres que tienen un momento de vida distinto como ser esposas o madres.</p>
--------------------------	---	--

<p><b>Pregunta 5</b></p>	<p>Sí, lo veo hacia atrás, como en mi caso. Yo creo que yo lo vería, que si estamos en una en una igualdad digo en lo que me ha tocado ver. Sobre todo también por los por los como los temas cercanos de los pocos hombres que he tenido aquí como alrededor en la en la empresa y en los puestos Organizacionales.</p> <p>Creo que en este caso no hay, no vería como una discrepancia otra vez en este tipo de tema de si es hombre o mujer, lo que si pudiera compartir es que más allá del género, creo que también en esta empresa en particular sí pesa mucho el tema, también de la edad, o sea que ahí sí lo veo, o sea, como que ya a partir de esta edad, entonces ya puedes tener un cierto tipo de posición, ir creciendo, entonces creo que ahí es donde pudiera haber, pero creo que hasta incluso hombres y mujeres si reflexiono.</p> <p>Más o menos vamos en paridad, o sea, vamos, vamos en igualdad. En estos sí, sí, como que volteó a ver mi crecimiento de desarrollo profesional a como me ha tocado.</p>	<p>Considera que su experiencia ha estado marcada por igualdad de oportunidades, reiterando que mucho es debido al área en la que se encuentra, ya que la representación de hombres no es tanta.</p>
<p><b>Pregunta 6</b></p>	<p>Ajá, yo creo que yo, yo ahí lo partiría, como en 2, o sea primero, sin duda es pues la persona y desde el Drive que tienes.</p> <p>En lo que haces, porque creo que ese drive es fundamental para hacer las cosas siempre. Pues bien, este la responsabilidad, sobre todo la contabilidad y que tienes y que eso al final pues se vea y se vea también como meritocrático hacia tus siguientes pasos. Entonces, creo que lo que a mí me ha ayudado es como esa congruencia entre mi filosofía y mi propósito de vida apalancado con el propósito en mí, en mi rol no, en este crecimiento que ha tenido en la organización.</p> <p>Eso por un lado y por el otro lado, que también son como estrategias que abonan al desarrollo y que uno mismo las busca como pudieran ser. No sé participaciones como en proyectos adicionales a los roles que he tenido, eso creo que me ha ayudado mucho el levantar la mano, levantar la voz YY abrir como.</p> <p>Como puertas hacia otros, hacia otras experiencias que luego también te van ayudando a ese crecimiento un poquito más acelerado.</p>	<p>Menciona que se lo debe a dos partes, por un lado, al empuje que ella misma ha tenido para crecer dentro de la organización buscando ir avanzando en posiciones de liderazgo. Y por otra parte gracias a las estrategias de desarrollo que la misma organización ha provisto para contar con mayor experiencia profesional dentro de su campo.</p>

<p><b>Pregunta 7</b></p>	<p>No es porque seas mujer o porque seas hombre, o sea, creo que todos debemos de partir y ser medidos con la misma vara, o sea, al final con la misma exigencia con la misma responsabilidad que te da entonces yo cara a mi equipo YY la verdad nunca he tenido hombres formalmente a mi cargo, siempre han sido como mujeres, pero también por el área en la que en la que estamos. Solo habilitar YY decir pues al final, si tú quieres seguir creciendo, desarrollando aspirar desarrollándote, aspirando a posiciones de mayor liderazgo en la organización, pues tienes que este seguir, es con ese Drive, conectar tu propósito de vida con él con lo que haces todos los días. ¿Al final es donde más tiempo pasamos, entonces si eso no está conectado, creo que nunca vas a poder Dar como este brinquito de desarrollo, entonces yo los invitaría como los invito Primero como estar bien seguros.</p>	<p>Menciona que una estrategia clave que ella ha percibido es la meritocracia al mismo nivel para todos los colaboradores, sean hombres y mujeres, pues esto los pone en el mismo nivel de exigencia y responsabilidad.</p>
<p><b>Pregunta 8</b></p>	<p>Si yo tengo una mujer y tengo un hombre y los 2 son super competentes, no me hagas distinción, o sea, hace el haz la discrepancia. O hace la elección con pasea con base a las Capability, no con base a sesgos ni a momentos de vida. O sea, hazlo. Literal, como con esa, con esa objetividad. Eso es como yo lo veo, para no caer en el otro extremo.</p>	

<p><b>Pregunta 9</b></p>	<p>creo que creo que mis expectativas la conecto con lo último, o sea, al final esa transparencia en la selección este de personas en los puestos de liderazgo, no de liderazgo, simplemente de en la selección de las posiciones que el tema de género no sea tema ni por querer poner más mujeres me selecciones a mí, ni así. O sea, sino que sea como muy transparente y con base a las a las Capability.</p> <p>Y la alineación como de del perfil puesto en persona, haz de cuenta esa sería una y la otra también. Sería obviamente mucha sensibilización, o sea, situándonos con el tema cultural, mucha sensibilización porque actualmente, pues en la organización en la que laboro, pues los que tienen la toma de decisiones, la mayoría son hombres. Entonces, al día de hoy, entonces, qué haya como esa, ese habilitamiento esa sensibilidad hacia ellos del tema de los sesgos que pudiesen tener.</p> <p>Que también abriría, o sea, como que creo que el tema de género empezó a retar muchos temas, o sea, sobre todo en organizaciones y en este momento, y pues pandemia y demás. Pero creo que da pie a también a buscar equidades, no solamente de género, sino también del estatus social o ya ver el tema de que estés casado o que no estés casado.</p> <p>Hay, como muchas cosas que luego tenemos que ser congruentes, no solamente en el tema de género, sino también en otros temas que dan pie a la diversidad, o sea, como que yo lo veo positivo como el que se dieran cuenta y que la importancia.</p>	<p>Esperaría que cada vez existan procesos transparentes sobre todo en las posiciones de liderazgo sobre cómo se están seleccionando a las personas y que realmente sea por un proceso de meritocracia.</p> <p>Buscar una congruencia sobre la representatividad no solo de mujeres, pero de otros tipos de grupos diversos.</p>
--------------------------	--	--

<p><i>Entrevista Mujer 2</i>  <i>Danna Rosado</i>  <i>Lic. Economía</i>  <i>Puesto: Jefa Impuestos</i></p>		
<p><i>No.</i></p>	<p><i>Respuesta Sujeto 2</i></p>	<p><i>Análisis Sujeto 2</i></p>

<b>Pregunta 1</b>	En mi experiencia propia al menos no me tocado verlo, creo que sobre todo porque se han estado implementando procesos en general de recursos humanos que buscan ser mucho más equitativos, por ejemplo, en el proceso de selección que se busca no favorecer más a cierto grupo, y sobre todo buscando que se contrate a la persona que está mejor capacitada para el trabajo. Pero en general creo que me ha tocado observar que es equitativo en cuanto a la representación.	Gracias a los procesos recientemente implementados de recursos humanos no ha vivido una experiencia de desigualdad, observando en general una equidad en cuanto a la representación
<b>Pregunta 2</b>	Creo que lo resumiría a algunas cualidades como lo son la dedicación, resiliencia y adaptación, sobre todo pensando en las cargas de trabajo que los empleados en algún punto llegamos a tener. Porque creo que es una cuestión también de saber balancear muy bien esas cargas y sobre todo de una búsqueda de balance de vida Para que pueda tener un impacto en el mantener y avanzar dentro de la jerarquía organizacional, pero creo hoy más que nunca se están dando las oportunidades para que las mujeres avancen profesionalmente, quizás no tan marcado en la parte superior de la pirámide, pero si al menos para que las mujeres vayan avanzando profesionalmente.	Menciona que ha visto algunas cualidades en las mujeres que llegan a posiciones de liderazgo, entre ellas la dedicación, resiliencia y adaptación ya que es una constante para las mujeres es el equilibrio de las cargas de trabajo con la vida personal.
<b>Pregunta 3</b>	Si tengo muy claro que es muy equitativo tanto en tema de prestaciones y beneficios laborales, como en temas de cursos, por ejemplo, herramientas y beneficios que los hombres y mujeres pueden disfrutar por igual. Incluso porque es algo que la compañía busca comunicar hacia el interior, dejándolo un poco como de legado y concientización de que las mismas oportunidades están para todos.	La comunicación hacia el interior de la compañía ha fortalecido que se perciba equidad en temas de prestaciones y beneficios laborales, ya que se busca que se permee como un legado.
<b>Pregunta 4</b>	Yo creo que está más en el ámbito de que se presenten oportunidades de tener más balance con una acentuación distinta, porque es distinta la responsabilidad que la mujer llega a tener en las actividades domésticas, viendo la realidad de nuestra cultura y como está tan influenciada en el aspecto de género, familia, hijos, esposos para que no sea una cuestión que al final del día sienta la obligación de tener que elegir entre una opción u otra. Creo que ese es el caso más común y repetido que nos orilla a las mujeres a tener que llegar al punto de decidir entre nuestras familias y la atención de nuestros hijos por ejemplo y el	Percibe que la principal diferencia y las barreras se encuentran en las actividades de la vida personal de una mujer, principalmente habla sobre las responsabilidades en cuestión de actividades domésticas, mencionando que las mujeres tienen un rol distinto a los hombres.



	seguir activas profesionalmente. Entonces creo que debe estar volcado en cuanto a la mayor flexibilidad entre vida y carrera.	
<b>Pregunta 5</b>	A mí en lo personal no me ha tocado experimentarlo, pero si ha tenido experiencias de compañeras cercanas que me han contado sus historias, creo que sobre todo muy relacionado a la pregunta anterior porque llegan al punto de tener que sacrificar su parte de la vida profesional para poder atender su parte personal.	Menciona que algunas compañeras han tenido que pasar por proceso de sacrificar parte de la vida profesional para poder contar con un avance en posiciones de liderazgo.
<b>Pregunta 6</b>	Creo que dentro de esta compañía se vive un proceso de desarrollo muy similar siendo mujer y siendo hombre, en lo personal que me ha tocado mucha equidad en mi equipo veo que ambos tienen las mismas oportunidades en el proceso de avance de la carrera de lo que mis compañeros también han tenido.	En cuestión de desarrollo comparado con un hombre se percibe equidad.
<b>Pregunta 7</b>	Pienso que la clave está en tres puntos básicamente 1. el que siempre brinden oportunidades de aprendizaje (desarrollo y habilidades) soft skills - cuidando lo técnico la parte fiscal en mi caso ya que es mi especialidad, pero eso al ser mandatorio para todos los colaboradores, es algo que se mantiene equitativo. Y por otra parte 2. Es sobre las políticas que fomentan el bienestar de forma integral para todos los colaboradores, por ejemplo, el tema del trabajo desde casa, horarios flexibles, etc. 3. Y lo último creo que está más relacionado directamente con las cargas de trabajo y que en el equipo exista una planeación correcta para que las cargas de trabajo se disfruten, sobre todo previniendo temas de burnout y esto creo que es muy aplicable tanto	Menciona que la importancia está en las oportunidades de desarrollo, en el fomento de políticas integrales de bienestar y en un equilibrio de cargas de trabajo

	para mujeres como para hombres de evitar que no lleguen al punto de estar sobre cargados.	
<b>Pregunta 8</b>	<p>Creo que una excelente implementación que cada vez se ve que se práctica más en general en las organizaciones es el tema de las métricas e indicadores sobre representación femenina. Porque eso acciona consecuentemente planes de acción en donde se evalúa en que áreas, departamentos se deben comenzar ya sea a poner un foco en el tema. Y creo que esto mejorará cada vez más el que ya no haya una brecha muy notoria entre hombres y mujeres y que desde la base de la pirámide ahora las mujeres puedan aspirar a llegar a posiciones de liderazgo.</p>	La implementación de métricas e indicadores sobre representación femenina debe seguirse impulsando
<b>Pregunta 9</b>	<p>Si, yo creo que sobre todo un mayor nivel de concientización tanto nivel familiar y todos los núcleos que tenemos como persona y obviamente esto impacta dentro de la empresa, con mi equipo y sobre todo lo pondría como no normalizarlo. Sobre todo, pensando que es una responsabilidad y un beneficio que a todos nos corresponde como sociedad.</p>	Menciona que la concientización sobre el tema en figuras familiares y núcleos tendría mucho impacto

<p style="text-align: center;"><i>Entrevista Mujer 3</i>  <i>Ericka Treviño</i>  <i>Ingeniera Aeronáutica</i>  <i>Coordinadora Proyectos</i></p>		
<i>No.</i>	<i>Respuesta Sujeto 3</i>	<i>Análisis Sujeto 3</i>
<b>Pregunta 1</b>	<p>Sobre todo, en el campo de la ingeniería. Cuando tienes una curva de aprendizaje. Muchas veces si cometes un error podría llegar a percibirse Como que es un error causado por tu género. ¿Y qué? Porque tal vez no tienes experiencia debido a tu género, más allá de que porque es algo nuevo que tal vez nunca habías trabajado antes. Este en cambio, cuando un hombre tal vez cometer ese mismo error, Eh, es fácil para las demás personas simplemente asumir. Ah, pues es que es nuevo. Ah, es que es la primera vez que lo trabaja o cosas así.</p>	<p>Menciona que si ha percibido en su campo de trabajo al ser ingeniera un sesgo hacia su género comparado con hombres.</p>
<b>Pregunta 2</b>	<p>Se llega mucho a hacer el supuesto de que muchas veces sí eres mujer y recibes una promoción que tal vez alguien no le pareció o cree que no mereces Opinan que solo te lo dieron por tratar de cumplir con cierto porcentaje de equidad este, En un balance de géneros.</p>	<p>Percibe que muchas veces se percibe que las promociones y el ascenso de una mujer en áreas de ingeniería no están ligados con meritocracia.</p>
<b>Pregunta 3</b>	<p>No un caso así, muy puntual, cerca mío, realmente no, porque en, o sea, en la empresa sí hay como una cultura donde se. Se trata realmente de cambiar el pensamiento de las personas que no llegaron a pensar así este en que realmente nuestro género no tiene nada que ver, pero pues sí, es bastante. Que ciertas personas, sobre todo tomando en cuenta también la edad, o sea entre más grandes son, es fácil para ellos asumir incorrectamente que simplemente, están tratando de cumplir con cierta cuota.</p>	<p>Personalmente ella no ha sufrido desigualdad o alguna experiencia de falta de equidad, pero considera que generacionalmente las personas mayores pueden tener prejuicios y sesgos.</p>

<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p>Pues sí, nos vamos desde el principio, por así llamarlo, cuando te estás formando académicamente es muy común en los maestros, sobre todo en el campo de ingeniería, pues tal vez estás en un salón de clases y no sé, hay 40 hombres de En mi caso, por ejemplo, en mi primer Salón éramos cuatro mujeres, entonces súper Poquitas, y si en muchos casos se hacen esos comentarios sarcásticos de que ay, pero si se van a ensuciar las uñas o sí se van a como que, o sea muy enfocado AA ese lado que siempre también critican de que las mujeres en la ingeniería son feas, pero si luego sí encajas en ese estereotipo que la sociedad acepta, entonces pues eres menos inteligente, por así decirlo. Con comentarios como te vas a ensuciar las uñas, ¿no? Y digo en esos casos, pues algo que sí puedes controlar, pues es al final de cuentas ignorar esos comentarios y tú dices, pues yo vine aquí a aprender y si alguien va a estar haciendo ese tipo de comentarios y no puedo cambiar al profesor, o a mi jefe verdad. En otras cosas que no puedes controlar y tal vez ya no nos lleva un poco más al hablar y a profesional, pues es más que nada buscar una empresa que sepas que tiene valores que también van de acuerdo con los tuyos. Muchas empresas tienen no. Se llama los acuerdos u objetivos, este en los que ellos se comprometen, por ejemplo, en mi empresa están con lo de healthy, entonces es como una manera en que tú tal vez puedes hacer un poco de research y te informas. ¿Sobre qué trata ese programa? Y dices, Ah, OK, entonces esto es lo que en esta empresa van a Apoyar, por así decirlo, entonces, si alguna persona no llega a actuar de acuerdo con esos estándares, tú tienes con qué defenderte.</p>	<p>Principalmente menciona el enfrentamiento a barreras sobre comentarios con sesgos de géneros y críticas hacia las mujeres.</p>
<p><b>Pregunta 5</b></p>	<p>Sí es, sobre todo un caso un poco más específico, cuando yo estaba, por ejemplo, antes en Planta en un ambiente de planta que estás en contacto directo con operadores, muchas veces ellos no tienen tampoco esa cultura que la acompañe así, defiende. Entonces te ven con más autoridad a un hombre, aunque ambas personas tengan el mismo puesto.</p>	<p>Menciona que en un ambiente de planta en contacto con la operación directa sí puede haber mayores sesgos sobre el rol de liderazgo de una mujer a diferencia de la de un hombre.</p>

<p><b>Pregunta 6</b></p>	<p>No, la verdad. En eso, por ese lado, yo sí he tenido buena experiencia, pero creo que va de la mano también de lo que te comentaba hace un momento de conocer. ¿Cuál es esa cultura de la empresa? ¿Porque también platicando con otras amigas mías, qué tal que trabajan en otra, en otras empresas y tomando en cuenta si son empresas internacionales o empresas mexicanas o empresas, grandes o pequeñas empresas chicas? También ahí es donde se nota esa diferencia, usualmente en empresas más pequeñas y en empresas que solo tienen alcance nacional.</p>	<p>Reconoce que en cuanto a las mismas oportunidades se le han presentado de forma equitativa y no hay diferencia por ser mujer.</p>
<p><b>Pregunta 7</b></p>	<p>Bueno, en etapas tempranas la verdad sí es como hacer equipo, por así decirlo con otras personas que están en tu misma situación, ¿no? Entonces acá las cuatro mujeres que te comentaba éramos muy unidas entre nosotras, nos apoyábamos porque también entre nosotros entendíamos.</p> <p>¿Pues esos comentarios sarcásticos o incluso por compañeros, o sea, no siempre venían de parte de maestros, este de que si tú socadas una nota tal vez más alta que ellos, pues te la habían dado simplemente porque eras mujer, ¿no? Entonces, ese ese punto en, en qué obtienes un mérito y luego alguien te dice que realmente no era un mérito, sino que simplemente fue regalado, por así decirlo este, pues al final te apoyas con.</p> <p>Con tu support system para su llamarlo. OK, entonces te di el ejemplo en la parte académica y ya en la parte profesional es más que nada conocer cuáles son las herramientas de en las que te puedes apoyar si te llega a suceder.</p> <p>Pues algún caso en que alguien te quiera quitar una oportunidad o no que esté respetando o cualquier situación. Conocer qué políticas maneja la empresa donde trabajas, saber con quién acercarte para que también sepas cómo actuar muchas veces si tú no sabes que alguna herramienta que te pueda ayudar existe, tal vez te puedes quedar callado o.</p> <p>En vez de tratar de actualizar, tratar de resolver lo que sea que te esté pasando, no entonces más que nada, conocer cuáles son esas herramientas que la empresa ofrezca.</p>	<p>Menciona que un punto importante es la creación de sistema de apoyo entre mujeres para poder colaborar entre ellas y salir adelante. Y por otra parte otra herramienta sería tomar ventaja de las estrategias de la misma compañía para poder seguir avanzando profesionalmente.</p>

<p><b>Pregunta 8</b></p>	<p>Sí, en este caso los 2 puntos más importantes es serían el balance entre hombres y mujeres, que antes era de 30% hace relativamente poco. Creo que lo subieron a 40% en todos los niveles porque también otro comentario tal vez muchas personas podrían tener es Ah bueno, 40%, pero realmente si te metes al detalle todos son entre level, pero en posiciones de liderazgo tal vez no. Entonces en esta iniciativa. A pesar de eso, no es tanto por áreas. O sea, si te vas por ejemplo en áreas administrativas como quiera, es más común ver a mujeres que si te vas en áreas de ingeniería, pues las mujeres todavía somos menos. Pero este digo, ese 40% no hace distinción en áreas, simplemente en niveles en la organización. O sea, si te vas a niveles de leadership también te vas a encontrar con al menos ese 40%. Que ahí no, no tengo 100% el detalle, pero hay como un third Party que la empresa contrata para que sea como un auditor, de que en un mismo nivel de posiciones la diferencia de salarios no sea considerable y obviamente no sea basada en género, sino en pues en experiencia o ya cuando vas subiendo de rango.</p>	<p>Menciona que en su área funcional de ingeniería ya existe una cuota donde se espera que al menos las mujeres representen el 40% de la plantilla, esto principalmente porque en las áreas de ingeniería las mujeres tienden a ser menos.</p>
<p><b>Pregunta 9</b></p>	<p>Un poco más de uno nos por el lado de los estereotipos de que siempre tienes que encajar en un en una caja. No sé muy femenina. Y luego sí, sí, tal vez quieres estudiar algo que no es considerado súper femenino, es donde se vienen esos comentarios de Ay, pero si te vas a querer ensuciar las manos o si vas a querer hacer esto, lo otro como que ¿El poder tomar esa decisión sin tener que pensar en Ah, pero ¿qué me van a decir? Sí. ¿Si cumple o no con ese estándar, ¿no? Entonces, más que nada, hacer como ese cambio de chip. Desde el principio siento que eso influye más en. Con inculcar esa cultura de respeto y de equidad que muchas personas no tienen ni al final. ¿No importa si estás en una escuela o en una empresa Pues no, no puedes actuar con base en ese?</p>	<p>Menciona que fomentar el cambio de mentalidad para inculcar cultura de respeto y equidad en todas las personas es importante y fomentar apertura sobre estereotipos.</p>

<p align="center"><b>Entrevista Mujer 4</b>  <b>Michelle Cepeda</b>  <b>Licenciada en Administración de Empresas</b>  <b>Responsable de Desarrollo Comercial</b></p>		
<b>No.</b>	<b>Respuesta Sujeto 4</b>	<b>Análisis Sujeto 4</b>
<b>Pregunta 1</b>	<p>Bueno, Eh, mi percepción es que tiene que ver con el contexto social en el que se encuentra el hombre o la mujer este principalmente. Yo lo viví en mi casa, o sea, creo que yo tengo hermanos YY pues hoy y tengo una hermana, entonces somos 2 mujeres y 2 hombres, la realidad es que por ejemplo, a mí me pasó que.</p> <p>En, en mi caso con las mujeres estaban con muchísimo más enfocados, la verdad es que como en el tema social, o sea como que no salgas y no tengas novio y no sé qué, pero creo que no estaban 100% enfocados como en la educación y con mis hermanos como ese tema social no les implicaba mayor preocupación, creo que fue más la inversión, Eh estudiantil, eso es un poco como la diferencia que vi personalmente en mi familia, pero como estos casos yo creo que existen muchísimos, este entonces creo que mucho tiene que ver la diferencia en el contexto socio.</p>	<p>Menciona que el contexto social está conectado, ya que en su experiencia desde casa al tener hermanos hombres hubo un trato distinto y se impulsó más la educación de ellos que la de las mujeres.</p>
<b>Pregunta 2</b>	<p>Pero si volteo un poco también sobre mi rol, que justamente ve todos los temas de desarrollo dependiendo del área en el que estén, sí hay más oportunidades para los hombres, pero también tienen que ver con el volumen no tanto, o sea el volumen de hombres y mujeres trabajando en esa área. No este no tanto con las oportunidades, entonces digamos oye, pues en un en el área comercial, por ejemplo, Oye, tenemos un no 85% mujeres 15%.</p>	<p>En su experiencia no ha percibido una diferencia, pero menciona que es natural que algunas áreas tiendan a tener más mujeres que otras.</p>
<b>Pregunta 3</b>	<p>Mira, no se me ha presentado a mí particularmente en ninguna situación y ahorita que platiquemos de los beneficios es que creo que es por.</p> <p>El área en el que me encuentro, donde en comercial es conocido que somos más mujeres que hombres.</p>	<p>Reitera que por el área en la que se encuentra no ha tenido experiencias donde viva una desigualdad</p>

<p><b>Pregunta 4</b></p>	<p>el paquete de tener un bebé en casa o tener un bebé de verdad, simplemente este si yo no tuviera el apoyo de mi esposo como lo tengo ahora, seguramente no estaría trabajando, y eso. O trabajaría sin tanto enfoque como lo tengo ahorita porque este, pues porque te distraes, o sea, son muy mucha la responsabilidad, entonces eso le quita atención, energía, dinero a la mujer este y eso hace que le vaya poniendo barreras y dificultades para crecer a la igual. ¿A que un hombre verdad?</p>	<p>En su percepción la responsabilidad de las mujeres que son mamás y trabajan tiene un gran impacto por el enfoque que eso demanda y por el rol que se espera que sea de mayor involucramiento.</p>
<p><b>Pregunta 5</b></p>	<p>Y también tengo amigos que dicen, no, yo no me puedo quedar solo con mi hijo, o sea, yo no soy capaz de cuidarlo. ¿Oye, pues Claro que es capaz de cuidarlo, ¿verdad? ¿Este? Pero bueno, entonces este creo que las barreras que empiezan a formarse para crecer profesionalmente tendrían que ver con esto, con la capacidad social y con tu entorno, porque si yo no tuviera la capacidad de pagarle a alguien Mariana, seguramente no estaría trabajando, o sea porque está súper.</p>	<p>Menciona que el rol de los padres en comparación con las madres debería ser igualitario ya que considera que es clave para que las mujeres puedan seguir avanzando en su carrera profesional.</p>
<p><b>Pregunta 6</b></p>	<p>Más bien el que gane más dinero o el que el que gana un poco menos de dinero es el que se va a salir de trabajar. Si solo eres tú, pues tú, y si soy yo pues yo, verdad, pero creo que eso es una apertura y una madurez de chuy que no en todos los hombres existe. ¿O sea, creo que no todos los hombres están dispuestos a decir no, oye, pues tú ganas más yo me salgo de trabajar,</p>	<p>En su propia experiencia llegó a reflexionar con su esposo si en algún momento dejaría su vida profesional para dedicare de lleno a las labores del hogar, pero decidieron por continuar ambos trabajando.</p>
<p><b>Pregunta 7</b></p>	<p>un momento muy importante, profesional, que tiene la capacidad de pagar ayuda o simplemente están solteras, este creo que es un poco la reflexión de tanto de las barreras como de las diferencias que sé que se van tornando este en cuanto a hombres y mujeres, y ya nada más para agregar una cosa, también el tema del tiempo y el apoyo al momento en que la mujer se siga desarrollando. O sea, una cosa es OK, el hombre, tu pareja te ayuda más o menos como a que tú puedas tener trabajo y todo lo que tú quieras.</p>	<p>Principalmente encuentra las diferencias entre hombres y mujeres ya que hay más barreras para que las mujeres puedan seguir trabajando.</p>



<b>Pregunta 8</b>	Y luego ahí también es donde entra el apoyo de hoy en quiero estudiar una maestría, quiero estudiar un diplomado, me tengo que ir fuera, o sea, realmente tu pareja te está ayudando a tener esas esa igualdad de oportunidades que, si hoy tú te quieres ir de intercambio te puedes ir y él se queda con el bebé, no lo sé. Yo particularmente sí las tengo y por eso creo que en mis últimos años profesionales he crecido muchísimo por el apoyo de mi esposo.	Considera que el apoyo de la pareja para continuar avanzando en su carrera es lo que ha hecho la diferencia.
<b>Pregunta 9</b>	¿Oye, no, es que como es mujer este, no sé con hijos, entonces va a pedir muchos permisos, o sea, ese tipo de sesgos que luego en la organización pudieran llegarse a dar y que no necesariamente es igual para todas las mujeres, ¿no? ¿Y uno el tema de sesgos y otro también la empatía, porque al final de cuentas el toreo que debería de ser empatía para hombres y mujeres oye cualquier hombre siendo papá, también tiene dificultades de que su hijo se enferma y también, igual que la mujer, ¿verdad? O sea, creo que.	Menciona que es importante continuar con la labor de reforzar en los sesgos y creencias que se llegan a crear entorno a las mujeres.

<p style="text-align: center;"><b>Entrevista Mujer 5</b>  <b>María Fernanda Sánchez</b>  <b>Licenciada en Administración de Empresas</b>  <b>Responsable Recursos Humanos</b></p>		
<b>No.</b>	<b>Respuesta Sujeto 5</b>	<b>Análisis Sujeto 5</b>
<b>Pregunta 1</b>	Para que sea un tema de más enfocado hacia la educación o más enfocado en los, en las labores y es también implica este, digo como de manera general, históricamente en mi casa, antes de inclusive, me acuerdo de que mi abuela me platicaba, es pues de los hermanos que tiene mi abuela. Los hombres estudiaron y las mujeres no, entonces como que han sido temas que han ido desarrollándose poco a poco, pero. Aun así, creo que seguimos arrastrando ciertas cositas sociales en el tema de las oportunidades educativas, específicamente y que luego esto es. Desprenderá los temas este también laborales.	Menciona un elemento cultural y generacional sobre creencias de los roles de las mujeres.

<b>Pregunta 2</b>	Es muy difícil que haya una igualdad de oportunidades de desarrollo para ese número de trabajadores, entonces creo que todo nace desde procesos anteriores más allá de desarrollo, sino la misma, el mismo filtro que es socialmente, hacen las mujeres al momento de elegir una carrera y luego el mismo filtro que se hace al momento de reclutamiento y así como que se va haciendo más chiquita en la parte de mujeres. ¿En el caso de algunas áreas y más grande de hombres, y lo veo también en RH, de verdad somos más mujeres que hombres?	En su percepción menciona que es importante que las áreas de recursos humanos aseguren desde los procesos de atracción y reclutamiento un proceso equitativo para que así siga acompañando al talento.
<b>Pregunta 3</b>	¿Sí creo que tiene que ver con la respondes, que sigo sin sigue siendo como que el tema social, pero sigue sin, o sea, veo también esta parte variable de las responsabilidades sociales que luego tienen las mujeres y los hombres, no? Por ejemplo, en mi caso. Yo soy casada, tengo 5 años de casada y tengo una bebita de 11 meses.	Menciona al contexto social como un punto importante que afecta.
<b>Pregunta 4</b>	Pero antes de tener a Carlota, mi esposo, ya habíamos platicado y yo le dije, Oye, Sabes qué cuando tengamos hijos, yo quisiera que salirme de trabajar un par de años como para estar con mi bebé 2, 2 años, que son como los más críticos, en donde crecen muy rápido, este no me gustaría como tener, a mi bebé, o sea veía a otras mamás alrededor mío donde iban a dejar a su bebé a las 7:00 de la mañana, a la guardería y lo recogían a las 7:00 de la noche saliendo del trabajo, ¿verdad?	Menciona el momento de vida como un elemento cultural importante que afecta a las mujeres.
<b>Pregunta 5</b>	Yo he conocido a otras mujeres en altos niveles de dirección o gerencia. Que tienen una historia muy similar. Oye, yo estoy aquí porque mi esposo está en casa porque tengo a alguien o 2 personas a veces que me ayudan en casa o porque soy soltera, o sea, como que te das cuenta de que las personas que empiezan a subir son porque o tienen apoyo alrededor.	Percibe que un sistema de soporte es clave para que mujeres en posiciones de liderazgo puedan seguir construyendo sus carreras.
<b>Pregunta 6</b>	tú te sales de trabajar y luego conforme fue pasando el tiempo y que yo fui creciendo profesionalmente y casi me acercaba a los niveles de puesto en donde él se encontraba, ya llega un punto en donde nos volvimos a sentar y dijimos,	Menciona que en su experiencia conforme ella fue avanzando profesionalmente se dio cuenta que menos quería dejar su vida profesional, aún con su cambio en momento de vida siendo ahora mamá.

<p><b>Pregunta 7</b></p>	<p>¿Entonces así quedo cuando llegó el momento de ser mamá, afortunadamente me tocó pandemia y decidimos estar Bueno, que yo iba a estar en casa y entonces yo tomé la decisión de no salirme, de trabajar, sino más bien pagar a alguien que cuidara a Carlota mientras yo trabajara, entonces bueno, todo esto para decirte que creo que es un tema de cómo la mujer juega un rol super importante en la maternidad?</p>	<p>Menciona el teletrabajo como una herramienta que le ha permitido balancear su vida personal y profesional, desde pandemia pudo tener esta facilidad.</p>
<p><b>Pregunta 8</b></p>	<p>Al así es la responsabilidad de un hijo, Oye, pues somos igual de responsables, mi esposo y yo de Carlota y eso yo sí, sí te puedo platicar que lo hemos logrado hecho y yo, o sea. Él está igual de enterado de lo que necesita Carlota, de las vacunas de la comida, este de lo que hace falta de suministros en general en la casa, de si tiene alguna clase o lo que sea. Él está igual de enterado y esto me gusta mucho, ponerlo como ejemplo, porque a mí a veces, o sea, como que empecé a ver que se me cargaba mucho la mano en cuanto a que a comer Carlota y son cosas bien sencillas, pero que en verdad te ocupa, a mí me ocupan tiempo, o sea este yo durante el día es.</p>	<p>Menciona que el involucramiento de su pareja como papá ha sido clave para que ella también pueda seguir desarrollándose profesionalmente.</p>
<p><b>Pregunta 9</b></p>	<p>De que las mujeres también se tienen que empoderar y soltar, este que, así como también en la organización, de repente nos pasa que nos adueñamos de cosas. También creo que las mujeres te digo por el chip que tenemos, que alguien nos inyectó, nos sentimos súper responsables de los hijos este entonces, pues, así como somos responsables ellos también somos responsables de nuestro futuro profesional. Este y eso es lo que tendremos que estar haciendo como sociedad, con compartiendo responsabilidades y que las mujeres también se empoderen de su propia carrera profesional y se crean que también puede.</p>	<p>Menciona el empoderamiento de mujeres como herramienta principal para el desarrollo de las mujeres en ámbito personal y profesional.</p>

<p align="center"><b>Entrevista Mujer 6</b>  <b>Teresa Herrera</b>  <b>Lic. Negocios Internacionales</b>  <b>MBA</b>  <b>Gerente Operaciones</b></p>		
<b>No.</b>	<b>Respuesta Sujeto 6</b>	<b>Análisis Sujeto 6</b>
<b>Pregunta 1</b>	Y lo he platicado, bueno, había platicado aquí cuando estaba en la región con algunos líderes, este creo que el balance entre vida personal y vida y desarrollo profesional es una de las barreras con las que las mujeres se encuentran, Creo que Oxxo cada vez y bueno, la compañía femsa cada vez va evolucionando más a hacer este trabajo un poquito, pues más flexible para las mujeres, pero si regresamos a 2 3 años antes Había mujeres que tenían que renunciar a su trabajo por elegir su vida personal.	Percibe que la principal barrera para las mujeres es el balance de vida y carrera y en cuestión de flexibilidad.
<b>Pregunta 2</b>	Cuál es el principal punto que yo creo que donde sí se ve esta esta brecha, cuando van avanzando en Posiciones, es por la movilidad que a veces no es tan fácil. O no es que no sea tan fácil, yo tengo una historia padrísima muy cercana de una persona en la que su esposo ella se empezó a desarrollar profesionalmente y su esposo renunció a su trabajo y ahora tienen una hija y el cuidala hija y ella trabaja, pero ese tipo de historias.	Considera que movilidad física o geográfica puede ser una barrera por la que muchas mujeres no continúan desarrollándose, principalmente cuando ya tienen un momento de vida más comprometido siendo mamás.
<b>Pregunta 3</b>	Eso limitante y lo veo mi principalmente por eso, por el tema de la movilidad y lo que implica, con el que una un esposo, por ejemplo, de este renunció a su trabajo. No creo que la empresa nunca la he sentido también creo que es por, naturalmente, por el área en la que estamos, a lo mejor, por ejemplo, si nos vamos a ciertas posiciones en la organización de la operación, ahí sí podríamos decir, Oye, pues este incluso yo en su momento cuando estuve como reclutadora, teníamos este sesgo de decir, Oye, pues es mamá. ¿Qué hace con sus hijos, cómo los cuidan? Ahorita ese tipo de preguntas, pues ya casi casi están prohibidas	Menciona que aún existen sesgos que cada vez menos existen relacionados al rol que se espera que una mujer realice en las actividades domésticas.

<b>Pregunta 4</b>	Siempre este anteriormente tenía un jefe hombre y siempre, siempre, siempre fue Con mucho apoyo hacia el equipo y pues siempre andaba, o sea el equipo era más inclinada, o sea, el talento femenino que el talento masculino este entonces, pero creo que es muy natural por el área en la que está.	En su experiencia los jefes hombres que ha tenido han sido con bastante apoyo y comprensión.
<b>Pregunta 5</b>	No en nivel profesional, o sea, yo siento que si un hombre hubiera iniciado la carrera como yo la inicié. Creo que es lo veo más hacia el tema personal que profesional, el profesional. Yo creo que las oportunidades este, pues están para para todos	Considera que las diferencia entre mujeres y hombres se comienzan a marcar por el tema personal, pero no por una cuestión de discriminación laboral.
<b>Pregunta 6</b>	Te puedo contar una historia, o sea, ayer charro de historias, pero este tengo una amiga, por ejemplo, que entramos el mismo día. Ella tenía una carrera más recorrida porque es más grande, este, tuvimos los mismos puestos, haz de cuenta que entramos al reclutamiento las 2 y qué pasa ella se embarace y decide ser mamá. Justo en el momento en el que se abrió la oportunidad de mover del de la vacante en Veracruz de reclutadores, staff que antes nosotros éramos reclutadores de operativas de tienda, entonces ella rechaza esa oportunidad porque pues iba a ser mamá y su familia estaba en Tuxtla, aunque ella era de Veracruz. Este, pero su esposo era de Tuxtla y entonces la oportunidad la tomo yo y entonces me yo participo en proceso y yo me vengo para acá y entonces ahorita, si volteamos ella sí estando reclutando, estar de tienda, su esposo, este es asesor y pues yo me he ido moviendo, entonces por eso te digo que si la historia hubiera sido diferente es así, lo ha dicho. Ay, pues voy a ser mamá, hablar, a lo mejor no hubiera avanzado como como me ha dado la oportunidad la compañía.	Comparte una reflexión sobre la vivencia de una compañera que experimentó una limitación en su movilidad y por ende en su desarrollo al tener un momento de vida siendo mamá, lo cual ella percibe es una de las principales barreras que las mujeres se enfrentan.
<b>Pregunta 7</b>	Tú 100% hombres no este ese tipo de temas este algún apoyo que tiene, que sé que tiene Oxxo, este por ejemplo temas de convenios con guarderías, temas, digo que en mi caso no aplica, pero sé que muchas mujeres sí lo disfrutan este.	Percibe que el impulso de convenios, esquemas flexibles y prestaciones para mamás podrían ser muy benéficos.

<b>Pregunta 8</b>	Es que te juro que o sea la gente he tenido como que una ventaja, que he estado rodeada de mujeres también, que le echan un chorro de ganas	Percibe que muchas veces el esfuerzo que tiene que realizar una mujer es mayor comparado con los hombres.
<b>Pregunta 9</b>	Es conocer más este tipo de historias, por ejemplo la que te comentaba esta amiga cercana, o sea, no solamente que sea una en 1000000 no, sino que sea cada vez algo más, más constante, o sea de escuchar de que hay hombres que están en la casa, que también son hombres que se dedican 100% a los niños y la esposa está trabajando, es algo con lo que yo siempre he peleado con mi familia, es como muy tradicionalista, entonces es como de que oye, pero pues si yo si yo tengo un hambre profesional y yo quiero seguir me creciendo y quiero vivir en otros lados.	Considera que cada vez más los casos de mujeres que van avanzando en posiciones de liderazgo deberían de hacerse saber y suceder para que no sean las excepciones.

<b>Entrevista Mujer 7</b> <b>Gabriela Martínez</b> <b>Ingeniera Industrial</b> <b>Responsable Cadena de Suministro</b>		
<b>No.</b>	<b>Respuesta Sujeto 7</b>	<b>Análisis Sujeto 7</b>
<b>Pregunta 1</b>	Este o vemos más común que sea el hombre el que se desarrolla profesionalmente y la mujer que tiene que elegir un poquito entre el tema personal y el tema profesional, eso creo que es un limitante importante.	Considera que muchas veces la mujer debe elegir entre seguir con su vida profesional o el tema personal.
<b>Pregunta 2</b>	Creo que en nuestro entorno o en nuestra sociedad no están aceptadas todavía al 100%, o sea, creo que es más fácil que una mujer, como te decía, renuncia a su trabajo porque su esposo se va a desarrollar y se van a mover de lugar a que un hombre lo haga, entonces creo que ese es un limitante importante y como sabemos, pues en la compañía pues nos vamos desarrollando	El contexto social lo menciona como un elemento importante, ya que muchas veces las mujeres deben renunciar a uno de las dos
<b>Pregunta 3</b>	Entonces, por ejemplo, en una posición de asesor de tienda donde sabemos que están 24 horas casi, casi posiciones de la operación posiciones de protección patrimonial, en donde yo te puedo decir que sí había un sesgo y a lo mejor ahí sí había una limitante en cuanto AA oportunidades en mi carrera	Menciona que en posiciones de mucho involucramiento o que están directamente vinculados con la operación sí hay un sesgo a preferir hombres por la demanda del puesto.

	<p>profesional no lo he sentido, al contrario, me he sentido muy apoyada. Siempre este anteriormente tenía un jefe hombre y siempre, siempre, siempre fue Con mucho apoyo hacia el equipo y pues siempre andaba, o sea el equipo era más inclinada, o sea, el talento femenino que el talento masculino este entonces, pero creo que es muy natural por el área en la que está.</p>	
<b>Pregunta 4</b>	<p>Así, a lo mejor los contextos sociales, y creo que también depende mucho del lugar donde estés o ¿La crianza que has tenido no, a veces hay familias muy tradicionalistas que este en la que es al revés, ¿no? O sea, de que todo tiene que ser el hombre y tu como mujer, pues te tienes que quedar en casa, pero en mi experiencia nunca, nunca lo he sentido. O sea, en mi desarrollo hacia afuera, a lo mejor si el contexto social, pues también influye hasta ahorita. ¿Qué era lo que te decía? ¿Oye, pues en algunas ocasiones vemos este tipo de acciones de que hoy el esposo renunció porque ella estaba desarrollándose y lo vemos, así como wow, ¿no?</p>	<p>Percibe que la crianza, el contexto social y el tipo de familia influye en la mentalidad con el cual se brinda el apoyo a mujeres.</p>
<b>Pregunta 5</b>	<p>No Siento que hubiera avanzado más rápido si fuera hombre, pero te digo igual, ahí el influye mucho. ¿La plataforma en la que estoy, lo que sí lo veo, ese nivel personal, por ejemplo, me ves a mí, tengo 30 años, no tengo hijos, no, y me ha permitido moverme y estar Pues desarrollándome y enfocándome a mi carrera profesional? Si yo hubiera tenido el elegido, tener una familia hubiera sido muy diferente entonces este.</p>	<p>En general no percibe una diferencia en cuanto al avance que ha tenido profesionalmente. Menciona que si su contexto de momento de vida fuera distinto por ejemplo ya ser mamá su historia sería diferente.</p>
<b>Pregunta 6</b>	<p>Este, pues seguramente voy a tener que encontrar una pareja que sea como que el equilibrio no este, creo que eso también este, pues el seguirte con temas de del trabajo flexible no solamente no porque cuando yo cuento que trabajo desde casa bla, bla, pues hay gente que no, no entonces como que esta barrera, o sea que este este tipo de acciones que nosotros tenemos, pues se Karen y que haya empresas que quieran también hacerlo no, o sea buscar.</p>	<p>Menciona que una clave que ella considera para su desarrollo profesional es encontrar una pareja que apoye su crecimiento y busque el equilibrio al igual que ella.</p>

<b>Pregunta 7</b>	Sí te digo, este esquema de trabajo flexible creo que ha ayudado muchísimo, ¿o sea cada vez Eh? Pues vemos más mujeres líderes que hay, pues están en casa y hacen cosas increíbles. Este creo que también las oportunidades de desarrollo que se tienen que ahorita estamos buscando de que sean. Oye, pues fifty fifty si no se puede fifty fifty, pues buscar que tengamos representación, este femenina en los programas que a lo mejor en su momento pues no era tan no era algo que tuviéramos como foco no, sino que Ay, pues si eran 100% hombres.	Menciona el esquema de teletrabajo y la flexibilidad como una ventaja para apoyar a las mujeres.
<b>Pregunta 8</b>	por ejemplo, pues en la zona por nosotros teníamos a Lucy y era alguien que nos inspiraba de acá, que llegaba en una visita, pues al final la vez y dices, oye, pues esta cualquiera barrera que nosotros se nos pudiera ocurrir, pues ella incluso con, pues con su historia también de salud y todo cómo la fue este? Venciendo creo que saber de ese tipo de historias, conocer ese tipo de líderes.	Menciona que contar con mujeres que sean ejemplos de liderazgo femenino es clave para que cada vez más se den a conocer este tipo de historias de éxito.
<b>Pregunta 9</b>	Creo que están, vamos por buen camino, o sea, entonces este tipo de cosas nos está abriendo a muchas posibilidades. ¿Este incluso el tema de la movilidad, que antes decíamos nada? Pues sí, a fuerzas, tienes que mover. Ay, no, pero pues ahorita hay posiciones en las que no este y te permiten trabajar desde donde sea no y a lo mejor que no tengas que elegir entre que me caso	Considera que el avance que se ha tenido hasta el momento ha sido bueno, y la flexibilidad que ahora se brinda sobre la movilidad continuará impulsando cada vez más.

<b>Entrevista Mujer 8</b> <b>Mirthala L. Treviño</b> <b>Lic. Relaciones Internacionales</b> <b>Maestría en Política Pública</b> <b>Gerente Proyectos Sociales</b>		
<b>No.</b>	<b>Respuesta Sujeto 8</b>	<b>Análisis Sujeto 8</b>
<b>Pregunta 1</b>	Creo que principalmente se encuentran en los elementos culturales que se nos exigen en temas de cumplir, digamos en los roles que luego son muy impuestos por la sociedad que se espera que una mujer tenga o cumple y lo que un hombre se espera. Diría que esa es la	Menciona elementos culturales y contexto social como relevante, ya que hay roles esperados como sociedad.



	principal diferencia o llamémoslo desventaja y que puede afectar cómo una mujer experimenta su desarrollo profesional.	
<b>Pregunta 2</b>	Específicamente en la organización creo que hemos tenido un gran avance, hace 10-15 años no estaba tan presente en las conversaciones y sobre la mesa el hablar sobre sesgos, sobre liderazgo inclusivo. Hoy te diría que es algo esperado e incluso como práctica estándar, que se le dé un enfoque en cuanto a representación femenina para que cada vez más mujeres puedan acceder a posiciones de liderazgo, sea desde mandos medios, hasta gerencias y direcciones.	Menciona un avance en temas de liderazgo inclusivo y cuestionamiento de sesgos en las conversaciones.
<b>Pregunta 3</b>	Creo que dentro de la organización en la que nos encontramos sí; de una forma muy controlada, pienso que si bajas a la operación quizás si hay algunos puestos muy técnicos por ejemplo en nuestros centros de distribución, temas de logística, muy técnicos donde es más común ver a hombres, pero porque la historia se ha escrito que esos roles son más enfocados hacia las cualidades de hombres. Pero te diría que eso no quita la meritocracia de que las mujeres pueden acceder a cualquier posición porque un hombre tendría. Pero te diría que en mi experiencia ha sido muy equitativo en general	Menciona que acercándose a la operación es donde se puede dar la mayor desigualdad, pero en general ha sido una experiencia muy equitativa.
<b>Pregunta 4</b>	Justo creo que, hablando en la misma línea de la pregunta anterior, creo que principalmente enfrentarse con mentalidades muy distintas, porque no sé cómo llamarlo. Me ha tocado enfrentarme a comentarios sexistas, cuestionamientos hacia mujeres que por lo general no se hacen hacia hombres que creo que nace de ese tipo de mentalidades que no aportan mucho, y creo que muchas de las decisiones que trascienden han sido por ese tipo de enfoques o mentalidades	Menciona que sí ha percibido y vivenciado sesgos y comentarios con mentalidades sexistas.
<b>Pregunta 5</b>	Creo que en mi experiencia no lo veo particularmente así, creo que por la misma mentalidad que mencionaba hace un momento existen barreras sobre todo de prejuicios, que en lo personal me han tocado ser comentarios, cuestionamientos y dudas sobre el rol que se espera que tengamos las	Las barreas que menciona y se perciben sobre principalmente mentales que se pueden convertir en cuestionamientos y comentarios en contra de las mujeres.

	<p>mujeres. Y creo que por otra parte fuera de la organización creo que una gran barrera es el tema de roles de géneros que son esperados, lo cual si hace una barrera más grande para las mujeres. Creo que poco a poco se han ido cerrando esos gaps</p>	
<b>Pregunta 6</b>	<p>Mas allá de los puestos y la antigüedad me gustaría hablar sobre el proceso de reflexión que he vivido y la importancia de hacer oír tu voz como mujer, creo que eso ha sido algo clave que he visto que no necesariamente te será otorgado un espacio o dado el micrófono para que hables, pero aun así debes hacer que tu voz se escuche. Y por otra parte creo que eso ha generado mucho compromiso de mi parte para ahora con las nuevas generaciones de mujeres y hombres promover cada vez más que estos temas lleguen a una paridad y equidad.</p>	<p>Comenta que el hacer escuchar su opinión y voz como mujer ha sido clave en su experiencia para continuar desarrollándose.</p>
<b>Pregunta 7</b>	<p>Por una parte, cuando no estoy de acuerdo con algo y estoy experimentando sesgos por parte de otra persona, o incluso es super valido, un sesgo interiorizado de mí misma, tratar de poner un alto y voltearme a ver.</p>	<p>Menciona como herramienta la autorreflexión para analizar propios sesgos.</p>
<b>Pregunta 8</b>	<p>Se está viviendo bastante priorización sobre el tema internamente en la organización. Y se ha estado habilitando mucho, en especial a los líderes sobre temas de liderazgo inclusivo y manejo de sesgos para que cada vez sean menos las mentalidades y comentarios como a los que alguna vez nos llegamos a enfrentar.</p>	<p>Menciona que el impulso del liderazgo inclusivo como un tema que se está volviendo prioritario.</p>
<b>Pregunta 9</b>	<p>Creo que esto ya solo tiene que ver con el compromiso que cada uno como colaboradores y líderes nos ponemos y representamos al ser parte de una organización. Finalmente, las personas os las que hacemos a una organización, entonces el reflejo de nosotras mismas como mujeres líderes es la diferencia que realmente se puede ver plasmado en la realidad.</p>	<p>Considera que la organización está formada por los colaboradores por lo que se debe buscar hacer un reflejo de la cultura.</p>

### *7.3 Matriz con síntesis para organización de las respuestas dadas por las ocho mujeres*

#### **SÍNTESIS DE LAS RESPUESTAS DE TODOS LOS SUJETOS ENTREVISTADOS**

<i>Categoría de Rastreo/Análisis de Datos</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Todos los Sujetos Entrevistados</i>
<b>Percepción basada en experiencia sobre obstáculos y facilitadores</b>	<b>Percepción sobre diferencias entre hombres y mujeres</b>	En cuanto a la percepción sobre las diferencias entre hombres y mujeres y la experiencia que pueden tener laboralmente, se ve en una tendencia general que las mujeres entrevistadas no han experimentado alguna situación muy relevante que marque una diferencia entre hombres y mujeres y su desarrollo profesional en la empresa. Sin embargo, una temática muy recurrente en la mayoría de las respuestas es el elemento del contexto social y la cultura, haciendo esto una percepción en general de las mujeres que la mayor diferencia entre hombres y mujeres está en el aspecto cultural que se espera que una mujer cumpla. En la mayoría de los casos se mencionan experiencias cercanas en cuanto a equilibrio de vida laboral y vida personal, haciendo esta temática muy recurrente también.
	<b>Percepción sobre participación actual de mujeres</b>	Respecto a la percepción que las mujeres entrevistadas tienen sobre la representación femenina en el ámbito laboral se pudo analizar que la mayoría están de acuerdo que actualmente existe una priorización al interior de la organización para fortalecer el liderazgo femenino y hacerlo más equitativo. Y por otra parte se mencionó recurrentemente la falta de la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo relacionado con el equilibrio de vida y trabajo, sobre todo cuando se espera en un contexto social que las mujeres atiendan con mucho mayor esmero las actividades domésticas.
	<b>Percepción sobre mismas oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres</b>	En cuanto a la percepción sobre mismas oportunidades para hombres y mujeres se notó una tendencia de consenso sobre igualdad de oportunidades para ambos, no haciendo una distinción mayor para los hombres. Por lo que se pudo analizar que la organización ha estado brindando herramientas de desarrollo profesional por igual tanto a hombres como mujeres.
<b>Percepción sobre estrategias para superar barreras en el ascenso de mujeres en posiciones de liderazgo</b>	<b>Percepción sobre barreras</b>	En cuanto a la percepción de las barreras existentes se pudo analizar que existe una temática repetitiva en cuanto al momento de vida de las mujeres como un factor diferenciador. Muchas de las mujeres mencionaron el momento de vida más crucial para las mujeres al convertirse en madres y el gran impacto que esto tiene no solo en sus vidas

		<p>personales, pero también en el efecto para el desarrollo profesional. Ya que es el principal elemento mencionado como barrera a comparación de los hombres que se vuelven padres al no tener que enfrentar las mismas barreras. Se analizaron otros elementos similares como barreras, pero se pudo observar que están ligados con el punto anterior mencionado, por ejemplo, la flexibilidad en cuanto a movilidad geográfica para poder trabajar desde casa.</p>
	<p><b>Percepción basada en experiencia sobre tener que superar más barreras que un hombre</b></p>	<p>Respecto a la percepción que las mujeres entrevistadas tienen sobre tener que superar más barreras en comparación con hombres, se pudo analizar que, en la parte profesional, similar a la experiencia de igual de oportunidades no existe una discrepancia en el ámbito profesional, al contrario, se observó que las mujeres perciben que la trayectoria profesional que han tenido ha sido igual de impulsada que la de un hombre. Sin embargo, en el ámbito personal es donde se pudo analizar que si existe una discrepancia significativa ya que es donde las mujeres mayormente observan diferencias del contexto social y de los roles esperados que como mujeres deben de cumplir ante la sociedad.</p>
	<p><b>Percepción basada en experiencia sobre ascenso a posición de liderazgo</b></p>	<p>Sobre la experiencia que han tenido en cuanto al ascenso a una posición de liderazgo se pudo analizar que la mayoría de las mujeres están de acuerdo que ha sido un proceso muy equitativo comparado con sus compañeros hombres, sobre todo haciendo énfasis en el acompañamiento y seguimiento por parte de la organización. Y se mostró una tendencia similar en donde las mujeres hacen referencia al momento de vida y al ámbito personal como un determinante importante. Las mujeres que son madres mencionan que ha sido clave en su desarrollo un sistema de apoyo social alrededor de ellas para que su avance profesional sea tan exitoso, y en cambio las mujeres solteras sin hijos mencionan y reconocen que ese momento de vida particular ha facilitado mucho su propio avance y desarrollo, reconociendo también que si en algún momento deciden convertirse en madres tendrán que hacerlo con una pareja que crea en el equilibrio y soportadas por un sistema social de apoyo que permita su avance profesional.</p>

<p><b>Percepción sobre estrategias que facilitan el ascenso de mujeres a posiciones de liderazgo</b></p>	<p><b>Percepción sobre estrategias que ha puesto en práctica</b></p>	<p>La tendencia que se pudo analizar respecto a las estrategias, que se han puesto en práctica para facilitar el avance de sus carreras profesionales tuvo mucho enfoque principalmente en tres elementos. Primeramente, las mujeres mencionaron en repetidas ocasiones el facilitar escenarios de flexibilidad, como el teletrabajo y horarios flexibles como un elemento crucial para que independientemente del momento de vida de cada mujer y de su posición actual de carrera. En segundo lugar, se observa una tendencia sobre empoderamiento personal que cada mujer debe propiciar, por una parte, para hacer visible sus opiniones, inquietudes y comentarios alzando la voz y diciendo cuando no están de acuerdo con algo. Y por último se analizó que un elemento muy importante para las mujeres es una red de apoyo social, dependiendo del momento de vida las mujeres mencionan que puede ser para apoyarse mutuamente en el avance de la vida profesional, cuando se convierten en madres para apoyarse en tiempos difíciles.</p>
	<p><b>Percepción sobre estrategias que la empresa implementa</b></p>	<p>Respecto a las estrategias que actualmente implementa la empresa se observó una tendencia favorable a continuar promoviendo y siendo participes desde el rol que cada mujer tiene. Por una parte, se observó la tendencia en las respuestas de las mujeres que siga la constante búsqueda e implementación de indicadores que evalúen la participación de mujeres en roles de liderazgo para conscientemente acercarse cada vez más a la paridad. Y, por otra parte, se recalcó mucho en las respuestas de las mujeres que se deben continuar con los habilitamientos y sensibilizaciones que se realizan en temas de liderazgo inclusivo y tratamiento de sesgos para cada vez menos propiciar mentalidades, comportamientos y conversaciones con sesgos en contra del talento femenino.</p>
	<p><b>Expectativa para el fomento profesional y desarrollo de mujeres</b></p>	<p>Se pudo analizar una tendencia sobre las expectativas en línea con cada vez más propiciar y fomentar una mentalidad de equidad de género en todos los aspectos de la sociedad, ya que se mencionó en repetidas ocasiones los núcleos de familias y amistades y por ende el efecto que esto tendría dentro de la organización también.</p>

## 8. Conclusiones

Respecto al primer objetivo que se planteó de explorar la experiencia de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre los obstáculos y los facilitadores que, por su condición de sexo, vivenciaron en su camino hacia la alta dirección de la empresa se logró evidenciar que la percepción de las mujeres está principalmente enfocada al contexto social y al ámbito personal de las mismas mujeres como obstáculos y barreras que les dificulta avanzar profesionalmente. Si bien las mujeres no describieron situaciones de discriminación o desigualdad explícitamente como experiencias propias, se evidenció que culturalmente existe una percepción sobre los roles que las mujeres deben cumplir y realizar como parte de su género y que es esperado ante la sociedad. Se pudo explorar también sobre el impulso y priorización por parte de la organización por incrementar la representatividad de mujeres en posiciones de liderazgo, lo cual las mujeres describen y perciben de forma muy positiva ya que ha llevado a líderes y colaboradores dentro de la organización a generar acciones y estrategias para favorecer la representación en liderazgo femenino. Una temática que se mencionó recurrentemente fue dentro del ámbito personal que las mujeres tienen que enfrentar cuando no existen condiciones de flexibilidad y equilibrio de vida y trabajo, ya que por la misma expectativa que se espera de los roles de género se percibe que hay una mayor responsabilidad y presión en el contexto social en las mujeres para atender labores de índole doméstica y familiar que los hombres. Lo cual refuerza el hallazgo propuesto por Cuadrado Guirado,(2007); Silván Ferrero, Cuadrado Guirado y López Sáez, (2009) el cual propone que al día de hoy sigue existiendo enfoque de los estereotipos de género lo cual cobra relevancia que en la sociedad, ya que se perciben como ideas que pueden convertirse en imágenes muy encasilladas y que se comienzan a compartir en el colectivo cultural, normalmente se aplican generalizaciones como puntos de partida de ciertos grupos y se ha visto que a

diferencia de otras tendencias culturales tienden a ser muy estables a través del tiempo y no cambiar. Para la aplicación específica de los estereotipos sobre mujeres y hombres cabe destacar que no es que como definición eso los describa y defina, sino que la sociedad así los percibe y por ende comienzan a atribuirse ciertas características descriptivas que los convierte en imágenes. “Por ejemplo, el componente descriptivo del estereotipo femenino incluye las características de que las mujeres son débiles, afectuosas, comprensivas, maternales, emocionales, sensibles a las necesidades de los otros y están preocupadas por el mantenimiento de la cohesión grupal.”

(Cuadrado Guirado, 2007; Silván Ferrero, Cuadrado Guirado y López Sáez, 2009). De igual forma se pudo conocer que al interior de la organización existe una percepción sobre condiciones de igualdad en término de las mismas oportunidades que son presentadas para hombres y mujeres, lo cual encontró como hallazgo que la empresa tiene un enfoque equitativo en sus procesos de gestión del talento y es percibido de forma positiva por las mujeres en posiciones de liderazgo.

En relación con el segundo objetivo sobre conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para superar las barreras en su ascenso hacia las altas posiciones de la empresa se encontró que un elemento que es percibido como una barrera que dificulta a muchas mujeres avanzar en su carrera profesional y se percibe como un elemento que desfavorece en el momento de vida de una mujer cuando se convierte en madre, ya que las mujeres lo perciben como una barrera evidente que tienen que superar con mayor dificultad en comparación con los hombres que se convierten en padres. Lo cual refuerza el cuestionamiento que Faur & Tizziana (2020) proponen sobre por qué las mujeres no están tan favorecidas en las cifras del mercado laboral actual, ya que de acuerdo con más allá

de los aspectos culturales imbricados en el cuidado, existen condiciones objetivas poco favorables para la participación femenina en el trabajo remunerado. El desarrollo que la sociedad presente es un elemento clave que lleva a muchas mujeres sobre tomar la decisión de trabajar formalmente o no hacerlo, pues hay muchas más implicaciones para el rol femenino como lo proponen los siguientes autores. “Las investigaciones han demostrado que, entre las mujeres, las decisiones sobre trabajar o no hacerlo en parte dependen de las condiciones que encuentran en el mercado de trabajo (mucho más restringido y menos rentable para ellas) y también de los recursos con que cuenten los hogares para armonizar las responsabilidades del cuidado familiar y laborales” (Faur & Tizziani, 2020). También se evidenció que esta barrera del ámbito personal de las mujeres obstaculiza de forma más aguda y constante cuando comienza a ascender en posiciones de liderazgo, ya que por el contexto social que se encontró a través del primer objetivo, muchas mujeres tienen mayor susceptibilidad a enfrentar mentalidades, comportamientos y cuestionamientos por parte de sus compañeros hombres cuando ya son madres. Si bien esta barrera no está necesariamente ligada con elementos que se controlen dentro de la organización, son barreras culturales que tienen un efecto y se perciben en relación directa con la carrera profesional de las mujeres en la organización, así como su avance y crecimiento hacia posiciones de liderazgo. Ya que también se exploró la experiencia personal que las mujeres han tenido en su ascenso a posiciones de liderazgo se reforzó la evidencia de que si bien el contexto social y los estereotipos puestos para las mujeres las lleva a una desventaja, se llegó al hallazgo que en cuanto a las oportunidades brindadas por la compañía para obtener un desarrollo profesional es percibido en paridad comparada contra sus compañeros hombres, sin embargo, se evidenció a través del hallazgo de que las mujeres enfrentan muchas más barreras principalmente en el ámbito personal y contexto social que los hombres, lo cual dificulta a las



mujeres el ascenso hacia posiciones de liderazgo a pesar de que existan las oportunidades para ambos.

Respecto al tercer objetivo sobre conocer la percepción de ocho mujeres directivas de la empresa OXXO, sobre las estrategias que las mujeres han usado para aprovechar los facilitadores en su ascenso hacia las posiciones jerárquicas de la empresa se pudo analizar que principalmente las mujeres perciben de manera muy positiva los esquemas de flexibilidad y teletrabajo que durante los últimos tres años se han comenzado a implementar ya que esto favorece el equilibrio y balance de vida y trabajo lo cual es de las principales barreras que se mencionaron en el objetivo anterior. Lo cual confirmó que la organización ha tomado estrategias y prácticas para la gestión del talento femenino y que cuenten con herramientas que sirvan para el desarrollo personal y profesional por igual para hombres y mujeres. También se exploró que el establecimiento y declaratoria de la organización sobre indicadores y porcentajes de representación femenina está muy bien percibido por las mujeres, ya que esto visibiliza la situación hacia el interior y compromete tanto a líderes, colaboradores en general y personas que están en posiciones de toma de decisión para que cada vez más se fomenten mecanismos y prácticas desde recursos humanos para que las mujeres puedan ingresar con las mismas oportunidades que los hombres y también puedan avanzar, desarrollarse y llegar a posiciones de liderazgo. Lo anterior corrobora los hallazgos presentados por Ruiz (2022) quien propone que una de las acciones que se han comenzado a abordar para favorecer la representación son las cuotas obligatorias, aunque parezca una práctica que en algunos aspectos puede parecer rígida y sin mucha libertad, Ruiz (2022) menciona que, sin duda, las cuotas obligatorias empiezan a dar sus frutos en forma de una mayor representatividad, tanto en los ámbitos de gobernanza, como en la toma de decisiones. Asimismo, genera que exista una mayor exigencia social, sobre todo

por parte de las nuevas generaciones, un mayor escrutinio legislativo e inversor y la transparencia en el reporte y en la rendición de cuentas en temas de género han contribuido también a este cambio. Si bien la organización recientemente comenzó a tomar dicha estrategia como parte de sus prácticas de equidad, se evidenció que está surtiendo un efecto muy positivo no solo en cuestión de percepción de las mismas mujeres en el liderazgo, sino que también surtirá efecto en las conversaciones, mentalidades y toma de decisiones que se refuerzan al interior de la organización para continuar superando las barreras que se evidenciaron en los anteriores hallazgos mencionados.

## **9. Discusión**

Después de haber indagado sobre la percepción de factores que favorecen o interfieren en el ascenso a posiciones de liderazgo de mujeres en la organización se puede inferir que una de las principales barreras que las mujeres perciben que tienen que superar está muy entrelazada con la cultura y el contexto social que establece ciertas normas percibidas tanto por hombres y mujeres. Principalmente afectando el momento de vida cuando una mujer se convierte en madre como una limitante y barrera en cuestión de manejo de tiempo, tendencia a tener la mentalidad y creencia que las mujeres estarán más entregadas a las labores domésticas y por ende no podrán atender su vida profesional y las labores dentro de la organización, lo cual se percibió que no sucede con sus compañeros hombres quienes también comparten el momento de vida al convertirse en padres. Muchas de ellas mencionan que un elemento clave para que continúe su desarrollo profesional y avance hacia posiciones de liderazgo está directamente relacionado con la situación que tienen con su pareja sentimental, ya que si cuentan con un apoyo en balance en donde se espera que tanto ellas como madres y sus parejas como padres se responsabilicen de igual forma las cargas y labores domésticas podrán ser compartidas de igual manera y por ende

las responsabilidades y nivel de compromiso y entrega de ambos podrá ser el mismo en sus labores profesionales y dentro de la organización. El contexto dado posterior a la pandemia por COVID-19 también ha sido una pieza clave que la mayoría de las mujeres atribuye a que se haya podido implementar el teletrabajo, la flexibilidad en cuestión de horarios y mayor equilibrio entre vida personal y laboral. Además, aprecian y agradecen todos los esfuerzos y compromisos que la organización ha generado en torno a los esquemas de flexibilidad y bienestar integral, no solo impactando a las mujeres, sino a los hombres también, ya que ha sido pieza clave para que cada vez más se genere una consciencia de pertenecer a una organización humana.

## **10. Recomendaciones**

Con base en los hallazgos del estudio se recomienda a la organización continuar reforzando y trabajando en línea de la equidad de género, y continuar incrementando las prácticas que favorezcan el incremento y cumplimiento de la meta de representatividad femenina en posiciones de liderazgo, ya que como se evidenció a través de los hallazgos, la práctica de la equidad traerá muchos beneficios para todos los colaboradores de la organización.

Se recomienda también incluir y reforzar la práctica de la sensibilización y habilitamiento que algunas mujeres entrevistadas mencionaron sobre el liderazgo inclusivo, ya que esto continuará reforzando en los colaboradores que se encuentren en posiciones de liderazgo las prácticas esperadas para la gestión de talento integral con el enfoque a combatir sesgos y prácticas de discriminación hacia mujeres.

Es importante también visibilizar ante la organización que una temática muy recurrente percibida como barrera para las mujeres está en el aspecto del contexto social y del momento de vida al convertirse en madres, para poder identificar aquellos casos de mujeres que dentro de la

organización requieran de un mayor apoyo en cuestión de sistema de soporte y sobre todo con el fin de asegurar que no existan prácticas de desigualdad por la condición de su momento de vida.

### **11. Posibles líneas de investigación**

Se podría agregar valor al abrir una investigación para entrar con mayor profundidad y detalle a la exploración de la percepción de elementos críticos sobre el efecto que el aspecto cultural del contexto social aporta, ya que fue de las temáticas más recurrentes que evidenciaron las mujeres como barreras que se tienen que superar. Por lo que sería interesante complementar con mayor entendimiento la profundidad de dichos aspectos culturales y explorar desde donde parten para que se puedan combatir.

### **12. Referencias bibliográficas**

- Altawyan, A. (2017). Rethinking Gender Equality in the Workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 142-146.
- Aguas García, N., Sánchez Guerrero, L., & Gómez Pantoja, A. (2020). Mujeres en Tecnologías de la Información y la Comunicación: acciones para reducir la brecha de género en Educación Superior. Memorias De Congresos UTP, 9-14. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/memoutp/article/view/2484>
- Banco Interamericano de Desarrollo. ¿Cómo será el futuro del trabajo para las mujeres? (2022). Recuperado el 1 de abril de 2023. <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/como-sera-el-futuro-del-trabajo-para-las-mujeres>
- Díaz-Bravo (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, Recuperado a partir de

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

El Economista. Participación laboral de las mujeres en México alcanzó niveles históricos en 2022. Recuperado el 1 de abril de 2023.

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Participacion-laboral-de-las-mujeres-en-Mexico-alcanzo-niveles-historicos-en-2022-20230215-0025.html>

Faur, E., & Tizziani, A. (2020). Mujeres y varones entre el mercado laboral y el cuidado familiar. *APDH*, 73-95.

Félix-Verduzo & Inzunza-Mejía. (2019) Persistencia de los roles de género en la participación laboral de las mujeres con estudios profesionales en México. *Papeles de Población*, 209-248.

FEMSA. Acerca de FEMSA. Recuperado el 26 de marzo de 2023.

<https://www.femsa.com/es/acerca-de-femsa/quienes-somos/>

Foley, M., & Cooper, R. (2021). Workplace gender equality in the post-pandemic era: Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 463-476.

Freire, E. (2022). Protocolo De Buenas Prácticas De Gestión De Talento Humano Para La Equidad De Género.

Freidenberg, F.; Caminotti, M.; Muñoz-Pogossian, B & Dosek, T. (2018). Mujeres en la política: Experiencias nacionales y subnacionales en América Latina. Instituto Electoral de la Ciudad de México. México, D.F.

García, V., Cruz, E., & Mejía, C. (2022). Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: una revisión de literatura. *Revista Reflexiones*, 1-19.

- Garza, M., Guzman, E., & López, J. (2019). Expectativas De Los Millennials En El Contexto Laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 1-11.
- Garzón, M. (2018). Equidad De Género Para Las Mujeres En Colombia. *Revista Universidad Católica de Colombia*, 2-34.
- Hardacre Stephanie L., S. E. (2018). Whose Issue Is It Anyway? The Effects of Leader Gender and Equality Message Framing on Men's and Women's Mobilization Toward Workplace Gender Equality. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Jimenez, A., & Hernandez, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. *Ciencias Psicológicas*.
- Jimenez, P. (2018). La desigualdad de género en el mercado laboral. *Revista de Información Laboral*, 1-10.
- McKinsey & Company. (2017). *Women Matter: Time to Accelerate*. McKinsey & Company.
- Medina, MCM. (2022). Liderazgo femenino: evidencia. *Ortho-tips*. (1):64-67.
- Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, 11-31.
- Millenaar, V. (2017). Políticas de empleo con enfoque de género: formación laboral en oficios no tradicionales para mujeres. *Cad. Pagu*.
- Mimbrero, C., Pallarès, S., & Cantera, L. M. (2017). Competencias De Igualdad De Género: Capacitación Para La Equidad Entre Mujeres Y Hombres En Las Organizaciones. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 265-286.

- Monje, C (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Universidad Surcolombiana. Recuperado a partir de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montalvo, J. (2020). El trabajo desde la perspectiva de género. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1-19.
- Otalora, L. (2017). El Neuroliderazgo y el Clima Organizacional en la diversidad de género. *Universidad Internacional de La Rioja*, 1 - 20.
- Ortega, C (2023). ¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada? Recuperado Mayo 8, 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Oviedo, Gilberto Leonardo. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la Teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 89-96. Recuperado Marzo 26, 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-885X2004000200010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200010&lng=en&tlng=es).
- OXXO. Quiénes Somos. Recuperado el 26 de marzo de 2023. <https://www.oxxo.com/quienes-somos>
- Principles for Responsible Management Education. (2018). *Overcoming Challenges To Gender Equality in the Workplace*. New York, NY: Greenleaf Publishing Limited.
- Ruiz, S. (2022, April 26). *Mujer y liderazgo: la equidad de género como catalizador de resiliencia y competitividad organizacional*. Retrieved from Do Better By ESADE : <https://dobetter.esade.edu/es/mujer-liderazgo-resiliencia-competitividad>
- Sandrine Devillard, V. H. (2018, March). *Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace*. Retrieved from McKinsey:

<http://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2018/09/McKinsey-March-2018-Still-looking-for-room-at-the-top.pdf>

Schetiini, P (2016). técnicas y estrategias en la investigación cualitativa. Facultad de Trabajo Social. Universidad Nacional de la Plata.

Tellache García, S. (2019). Liderazgo Femenino y su impacto en los resultados empresariales. Madrid. Comillas Universidad Pontificia.

Universidad de Murcia. (2019). *La Percepción Psicológica*. Recuperado de UM:  
<https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

Vera, A.; Gaggiotti, H. (2019) Mujeres en línea Liderazgo femenino en una planta de ensamblaje de Ciudad Juárez. *Theomai*, núm. 40. (96-112).

Wenham, C., & Morgan, R. (2020). Covid-19 is an opportunity for gender equality within the workplace and at home. *The BMJ*.



## Anexos

### Consentimiento informado

#### Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

#### Universidad EAFIT

#### DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** “Factores organizacionales y la representación femenina en empresas del siglo XXI”

Investigador Principal: Mariana Ledezma Treviño

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_