

## Mujeres en altos cargos gerenciales y estrategias de posicionamiento y estabilidad laboral: Implicaciones para organizaciones de América Latina

Women in senior managerial positions and their positioning and job stability strategies: Implications for organizations in Latin America



Sonia Quezada Calle <sup>1</sup>

Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) | Cuenca - Ecuador | CP 010101

 <https://orcid.org/0000-0003-3579-4544>

Katherina Kuschel <sup>2</sup>

Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica Graduate Business School | Lima - Perú | CP 150136

 <https://orcid.org/0000-0002-1465-3411>

Mónica Alexandra Lituma Yascaribay <sup>3</sup>

Universidad Católica de Cuenca (UCACUE) | Cuenca - Ecuador | CP 010101

 <https://orcid.org/0000-0002-8645-9167>

 [smquezadac@ucacue.edu.ec](mailto:smquezadac@ucacue.edu.ec)

 <http://doi.org/10.26423/rcpi.v11i2.705>  
Páginas: 113-130

### RESUMEN

En el mundo empresarial como un proceso de adaptación y crecimiento laboral, las ejecutivas están empleando mecanismos de liderazgo y estrategias respecto a cómo compiten con sus pares masculinos y femeninos. Este artículo revisa las estrategias de afrontamiento y actitudes que ayudan a las mujeres a posicionarse y mantenerse estables en altos cargos gerenciales. La feminización empresarial, la búsqueda de apoyo por otras mujeres, la masculinización en el estilo de liderazgo, y el boicot a pares femeninas (i.e., síndrome de abeja reina) han sido las estrategias identificadas en la literatura. Este artículo discute las implicaciones para organizaciones de América Latina y el Caribe en un contexto post-COVID-19.

**Palabras clave:** homosocialización, abeja reina, masculinización, feminización empresarial.

### ABSTRACT

In the ever-evolving landscape of the corporate world, female executives are employing leadership mechanisms and strategies to compete with their male and female counterparts while navigating the challenges of career advancement. This work reviews coping strategies and attitudes that assist women in positioning themselves and maintaining stability in high managerial roles. The feminization of business, seeking support from other women, masculinization of leadership styles, and the sabotage of female peers (i.e., queen bee syndrome) are strategies identified in the literature. This article discusses the implications for organizations in Latin America and the Caribbean in a post-COVID-19 context.

**Keywords:** homosocialization, queen bee syndrome, masculinization, business feminization.

Recepción: 7 agosto 2023 | Aprobación: 5 diciembre 2023 | Publicación: 22 diciembre 2023

<sup>1</sup> Maestría en Administración y Dirección de Empresas, por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)

<sup>2</sup> Doctora en Psicología Social, por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) - España

<sup>3</sup> Magister en Contabilidad y Auditoría, por la Universidad de Cuenca (UCUENCA)

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno ejecutivo en las organizaciones es visto por los empleados y por la sociedad en general como un nivel en el que sus integrantes disponen de un perfil superior; es decir, presentan cualidades de liderazgo, conocimientos y capacidades particulares. Ello hace que este personal sea considerado de relevancia para alcanzar los objetivos de la empresa y en tal sentido, forman parte de la élite directiva de la organización. Históricamente, la mujer no ha contado con las mismas oportunidades que los hombres para acceder de manera equitativa, no sólo a las élites directivas sino a todos los niveles de la organización (Sleem *et al.*, 2017).

Se estima que dos tercios de las empresas a nivel mundial que disponen de juntas directivas no tienen representación femenina en los cargos directivos (ILO, 2019). Esta falta de representación de la mujer ha generado una evolución en sus actitudes y acciones, adquiriendo estilos particulares de liderazgo, desarrollando habilidades, destrezas y tácticas para poder incursionar y mantenerse en las élites directivas (Wille *et al.*, 2018).

Por lo tanto, como un proceso de adaptación y ascenso laboral, las ejecutivas están empleando mecanismos para competir, contra hombres y mujeres. Así, han surgido fenómenos como la tendencia a buscar respaldo y afinidad de sus ideas con sus homólogas o subordinadas femeninas, fenómeno conocido como homo-socialización o incluso con connacionales en el caso de ejecutivas que ejercen en otro país (Barrios *et al.*, 2020). También, se encuentra el fenómeno -aún controversial- de la “abeja reina”, describiendo a las mujeres en posición de autoridad que buscan eliminar su competencia femenina o se caracterizan por tratar con mayor rudeza a las subordinadas para que éstas no se conviertan en posibles sucesoras (Derks *et al.*, 2016).

Así como las estrategias administrativas novedosas proveen estabilidad a las mujeres en cargos ejecutivos, también parece ser que la estabilidad de las mujeres en estos cargos podría deberse a estrategias de liderazgo, cambios en paradigmas de la empresa (feminización) o adopción de actitudes como es el caso del fenómeno de “abeja reina” o la homo-socialización.

Hasta el momento, la literatura ha dado mayor importancia a la identificación de obstáculos, más que las estrategias que estas directoras adoptan para lograr y mantenerse en cargos directivos. El no estudiar este fenómeno, no sólo perpetua la invisibilización de las mujeres ejecutivas y sus resultados, sino que además se dejarían de explorar nuevas formas de dirigir empresas o estructurar esquemas de administración en la que las mujeres contribuyan en el desarrollo operativo y económico de organizaciones. He ahí la importancia de este estudio, con miras a evaluar qué modelos de gestión administrativa, actitudes de liderazgo o maniobras por parte de las mujeres pueden impulsar estabilidad en puestos de dirección. Se describirán las estrategias

administrativas y actitudes adoptadas por mujeres que les han brindado posicionamiento y estabilidad en cargos de dirección, considerando su efecto en el entorno empresarial en el que interactúan. Se discutirá las limitaciones de la literatura en el contexto de América Latina, con la finalidad de contribuir teóricamente con el desarrollo de un modelo de análisis holístico y explicativo de conductas adoptadas por mujeres que les han permitido asegurar su posición en cargos de alto nivel en las organizaciones.

### **Obstáculos a la participación femenina en altos cargos ejecutivos: Pre y post pandemia**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) precisa un conjunto de barreras que han obstaculizado el avance de las mujeres a cargos directivos, entre estas se menciona el apoyo familiar, el cual en muchos casos es insuficiente y se hace más notorio cuando las mujeres disponen de niños pequeños y requieren viajar por trabajo, esto resta posibilidades de acceder a cursos de capacitación a otros lugares o reuniones de alto nivel. Esta condición origina que se establezcan paradigmas en torno a las mujeres que tienen hijos, lo cual afecta su ascenso a cargos de supervisión o mantenerse en estos.

Otros de los obstáculos, es el machismo, que aún se mantiene en varios países y a nivel de la directiva en muchas empresas, ya que al estar dominada por hombres estos tienden a buscar afinidad con personas de su mismo género (homo-socialización), por lo que al momento de existir vacantes en los cargos directivos estos se inclinan por los aspirantes masculinos. En tal sentido, se puede inferir que se mantienen las barreras culturales a estos niveles.

La cantidad de oportunidades también es otro elemento de obstáculos para las mujeres, incluso a nivel de emprendimiento están presentes. Las plazas de trabajo para mujeres son por lo general menores que para los hombres, mientras que las oportunidades para emprender son iguales. Para Cabrera y Mauricio (2017) el concepto de emprendimiento se formula en términos de las características del emprendedor o de lo que hace; implica la relación entre dos fenómenos: la existencia de oportunidades comerciales y la presencia de personas capaces de tomar ventaja de ellos. De tal manera que, las mujeres al verse afectadas por la cantidad de oportunidades laborales existentes se han inclinado por emprender, dando su mejor esfuerzo para ello.

El concepto de vestir en el trabajo ha sido un elemento que las mujeres han debido adaptar para poder lograr escalar dentro de una organización. Mujeres en cargos de mando aplicaron estilos de vestir con cercanía a lo masculino o de manera asexuada, para de este modo ser aceptadas con mayor respeto por parte de sus pares o supervisados masculinos.

La segregación laboral, vinculada a las carreras o profesiones es otra brecha que está siendo abordada. Si bien las mujeres tienen actualmente otro nivel de formación e incluso están superando en Latinoamérica

a los hombres, los estudios profesionales que las mujeres seleccionan siguen estando afectados por aspectos culturales, de oportunidad de acceso y de la visualización de las plazas de trabajo. Esto último es de gran interés ya que muchas mujeres optan por un título profesional visualizando las áreas donde hay más oportunidades en su género, por lo que los varones disponen de más oportunidades en cargos operativos y estratégicos (ILO, 2017).

Las mujeres han logrado ir abordando los obstáculos sociales, culturales y estereotipos, esto lo han logrado marcando pautas notorias y vanguardistas. Esto ha inspirado el desarrollo de investigaciones que estudien las incidencias de mujeres en juntas corporativas, estrategias empresariales y progreso de empresas. Las mujeres están vinculadas con mayor honestidad y organización, es por ello que muchos de los cargos de alto nivel en los que participan están vinculados al manejo financiero. La evidencia muestra que la presencia de miembros femeninos en la junta, reduce la manipulación contable, mejora la información de los números contables informados (Huang *et al.*, 2019).

Otros de los aspectos marcados por la presencia de las mujeres, es su habilidad en el establecimiento de relaciones cercanas y creación de trabajos colaborativos. Estas disponen de capacidades y cualidades para evitar conflictos y la creación de consensos, lo cual resulta beneficioso para el liderazgo y gestión. Las mujeres que tienen voz en juntas directivas, tienden a lograr sinergia en las empresas, en especial en las que se encuentran también inmersas mujeres en cargos de dirección, ya que se asume que al ser del mismo género habrá mayor comprensión y apoyo (Huang *et al.*, 2019).

La pandemia COVID-19 ha agudizado el problema de participación femenina en altos cargos, pues ha dejado en evidencia la alta carga familiar y doméstica de estas mujeres, que en momentos críticos de la cuarentena no podían contar con ayuda por parte de familiares o asistencia doméstica (Berniell *et al.*, 2023).

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio tuvo un enfoque cualitativo, de corte transversal descriptivo y de tipo no experimental, pues la información obtenida fue con el fin de aproximar el conocimiento de cuáles son las estrategias utilizadas por las mujeres que les facilita escalar y mantenerse en cargos ejecutivos, se diseñó una búsqueda en la literatura previa. Esta revisión bibliográfica se sustentó en un conjunto de criterios de búsqueda (Tabla 1).

Luego de revisar que publicaciones clave como Abalkhail (2019) aparecieron en la búsqueda, se estableció un conjunto de criterios de inclusión y exclusión con el objeto de precisar los documentos que podrían tener mayor contribución a la pregunta de investigación.

**Tabla 1.** Criterios de búsqueda, proceso de revisión documental

Criterios de Búsqueda	Observación
Período	Publicaciones entre los años 2015 y 2021
Idioma	Español e inglés
Tipo de revista	Cuartiles Q1 y Q2
Repositorios	Web of Science, Scopus, Springer, Science Direct, DOAJ y ResearchGate

### Criterios de inclusión

- Contenga conductas adoptadas por mujeres en el campo laboral, como los subtemas: estrategias, síndrome de abeja reina, homo-socialización, masculinización.
- Abierto a todos los contextos geográficos, con énfasis en América Latina.
- Estudios conceptuales o empíricos (cualitativos o cuantitativos).

### Criterios de exclusión

- Estudios en muestras distintas a mujeres ejecutivas (adolescentes, académicas, cargos administrativos, o mujeres directoras, por ser un cargo que no responde a lógica de mercado laboral).

En la Tabla 2, se puede observar los artículos seleccionados para el presente estudio luego de realizar una revisión exhaustiva que aporten a la temática central.

### Revisión de la literatura

La literatura revisada sobre mujeres en altos cargos puede agruparse en 1) barreras y 2) estrategias, en orden de frecuencia de los temas (Figura 1).

**Figura 1.** Síntesis de la literatura



#### Barreras

- Macro
- Meso
- Micro / auto-impuestas



#### Estrategias

- Empoderamiento, Mérito y Preparación
- Homo-socialización
- Masculinización
- Síndrome de abeja Reina
- Feminización de la Empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Bidegain *et al.* (2023).

**Tabla 2.** Publicaciones analizadas en el estudio.

Fuente de Publicaciones	Barreras	Estrategias				
		Empoderamiento, Mérito y Preparación	Homo-socialización	Masculinización	Síndrome Abeja Reina	Feminización de la Empresa
Web of Science y Scopus	Jauhar y Lau (2018)					
	Powell y Butterfield (1994)					
	Sleem <i>et al.</i> (2017)					
	Ryan y Haslam (2005)					
	Comer y Drollinger (1997)					
	Mendonca y Rocha de Oliveira (2020)					
	Velásquez <i>et al.</i> (2017)				Abalkhail (2019)	Duarte <i>et al.</i> (2019)
	Tan (2008)		Cabrera y Mauricio (2017)		Faniko <i>et al.</i> (2017; 2021)	Asmorowati <i>et al.</i> (2019)
	Tewfik (2021)		Costa y Amorim (2018)		O'Neil <i>et al.</i> (2018)	Cardeillac <i>et al.</i> (2020)
	Feenstra <i>et al.</i> (2020)		Howlader <i>et al.</i> (2019)		Sheppard y Aquino (2014)	Moro (2019)
	Ezzedeem y Zikic (2012)				Sarwar y Imran (2019)	Roqueñi (2015)
	Thapar-Bjorkert <i>et al.</i> (2016)				Webber y Giuffre (2019)	Zabludovsky Kuper (2015)
	Mpofu y Conyers, (2002)					
	Litman <i>et al.</i> (2020)					
	Vuckovic <i>et al.</i> (2017)					
	Bocher <i>et al.</i> (2020)					
Lutzky y Lawson, (2019)						
Muneer (2020)						
Science Direct, DOAJ, Forbes y otros	OIT (2010)	Setyaningsiha <i>et al.</i> (2012)	Skaggs <i>et al.</i> (2012)		Derks <i>et al.</i> (2016)	
	Leskinen <i>et al.</i> (2011)	Wille <i>et al.</i> (2018)	Ertug (2018)		Arvate <i>et al.</i> (2018)	
	Chawla <i>et al.</i> (2019)	Avolio <i>et al.</i> (2016)	Barrios <i>et al.</i> (2020)	Cazarín (2012)	Sterk <i>et al.</i> (2018)	Zalis (2017)
	UN Women (2017)	Michaelyn (2017)	Velasco (2013)	Proaño (2019)	Rones y Brundtland (2018)	
	Smith <i>et al.</i> (2012)		Fang (2019)			
	Velasco (2013)					

## 1. Barreras que enfrentan mujeres en cargos de dirección en el mundo y en América Latina

Las mujeres a nivel mundial han enfrentado barreras que a lo largo del tiempo han obstaculizado su crecimiento y desarrollo en la sociedad. Aún con los avances culturales (macro) y en materia de derechos humanos y de las mujeres (meso), siguen presentándose barreras hacia el progreso profesional de la mujer. Entre estos factores se tiene a las prácticas organizacionales, cultura organizacional, familiares, redes organizacionales y rasgos de personalidad (Jauhar y Lau, 2018). También se pueden clasificar de otras maneras. Dentro de las barreras identificadas, se pueden mencionar aquellas invisibles como:

a) El “techo de cristal”: barrera invisible o bloqueo que impide a las mujeres y otras minorías llegar a los niveles más altos de la organización (Powell y Butterfield, 1994; Sleem *et al.*, 2017).

b) El “abismo de cristal”: posiciones más riesgosas y precarias que pueden asumir las mujeres al llegar a posiciones más altas en la organización (Ryan y Haslam 2005).

c) La “pared de cristal”: son barreras invisibles que limitan la capacidad de la mujer y las minorías, para acceder a una posición que les permita avanzar y romper el techo de cristal. Se encuentran atrapados en paredes de cristal en roles que podrían representar un estancamiento y distanciarse de alcanzar posiciones de alto nivel directivo (Comer y Drollinger, 1997).

d) El “laberinto de cristal”: los prejuicios y discriminación que bloquean el camino de las mujeres no han desaparecido, sino al contrario estarían representados por laberintos, marcados por avances y retrocesos, así como períodos de crecimiento y declive (Mendonca y Rocha-De-Oliveira, 2020).

e) El “techo de cemento”: se refiere a un conjunto de elecciones personales que hacen las mujeres cuando se encuentran en las organizaciones, que las limita a tomar nuevos roles y acceder a ascensos. Resulta ser una barrera más difícil de romper, ya que, es autoimpuesta por la mujer y la ruptura sería más difícil (Velásquez *et al.*, 2017).

f) La “cortina de bambú”: obstáculo más evidente que las barreras de cristal. También es considerada una barrera auto-impuesta, dado que ellas parecieran estar menos abiertas que los hombres a tomar más riesgos para lograr mayor retorno y una ventaja competitiva futura (Tan, 2008).

g) Síndrome del impostor: Percepción de que otros sobre-estiman las competencias que uno tiene en el trabajo (Tewfik, 2021), o bien, la creencia que la tenencia de ciertos roles y posiciones laborales desafiantes y competitivas no son resultado de competencias y méritos propios, sino por algún descuido, recomendaciones o golpe de suerte (Feenstra *et al.*, 2020)

h) Thorny floors: caracterizado por criticismo, se refiere al no-apoyo ante propuestas de las jefas y sabotaje por parte de los subordinados del género opuesto (Ezzedeen y Zikic, 2012).

i) Envidia por parte de subordinados, colegas, y síndrome de la abeja reina por parte de jefas mujeres, que bloquea el avance de las mujeres en la organización (Velasco, 2013).

j) Prácticas y dinámicas con colegas masculinos clasificados como violencia de género, entre las que se encuentran:

- Acoso sexual: La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010) señala que existen dos formas de acoso sexual específico del lugar de trabajo: cuando en la prestación laboral se condiciona o exige a la víctima, para que acceda a participar en alguna forma de comportamiento sexual; y el ambiente de trabajo hostil, cuando existen conductas o comportamientos que crean condiciones intimidatorias o humillantes para la víctima (Vuckovic *et al.*, 2017).
- Acoso por razón de sexo: cuando se atenta contra la dignidad de una persona por su sexo, socavando su integridad en un ambiente de intimidación, degradación y humillación por la identidad de esa persona (Leskinen *et al.*, 2011).
- Sexismo (hostil vs. benevolente): el sexismo hostil se refiere a actitudes que justifican la superioridad masculina, calificando de manera despectiva a la mujer; lo que puede traducirse al lugar de trabajo, desde evaluaciones negativas hacia las mujeres que violan los roles de género tradicionales, así como, sufrir discriminación por recomendaciones a puestos de liderazgo. Mientras que el sexismo benevolente, adopta una forma sutil, a través del cual se disfrazan comportamientos aparentemente benignos, caballerosos y de buenos modales para calificar a la mujer como no apta para tareas difíciles, que necesitan protección, o resaltar sus atributos físicos, constituyendo otra forma de discriminación, que puede obstaculizar la carrera de la mujer (Chawla *et al.*, 2019).
- Mansplaining: término que involucra a los hombres que consideran que sus experiencias o conocimientos son más relevantes que los de su contraparte femenina, aun cuando la mujer se destaca, domina y es competente en el tema (Bocher *et al.*, 2020).
- Manterruption: se refiere a las interrupciones innecesarias realizadas por los hombres, para dominar conversaciones y cerrar las contribuciones de las mujeres, manteniendo y ganando notoriedad (Lutzky y Lawson, 2019).
- Bropropriating: es tomar la idea de una mujer y apropiarse de ella y del mérito de la misma (Muneer, 2020).

o Violencia simbólica: violencia que no es de carácter físico, sino al contrario, se ejerce en su mayor parte a través de los canales puramente simbólicos de comunicación, cognición, reconocimiento o sentimiento, la misma que es invisible, insidiosa e imperceptible y puede darse de forma cotidiana, apagando la voz de la víctima (Thapar-Bjorkert *et al.*, 2016).

k) Tokenismo: teoría basada en estudios sociológicos sobre la incorporación y participación de minorías, es decir, mujeres y minorías raciales, en entornos laborales de los que históricamente han sido excluidos por la mayoría, por lo que se considera una representación simbólica, que busca cumplir con las expectativas sociales, pero que sigue siendo desvalorizada la participación de estas minorías (Mpfou y Conyers, 2002).

l) Y obstáculos estructurales como el suelo pegajoso, las escaleras rotas, y la brecha salarial de género (UN Women, 2017) según nivel en la organización.

- o Suelo pegajoso: es una metáfora que se presta a dos interpretaciones, primero para contabilizar a las mujeres que se encuentran en trabajos mal remunerados, en los niveles inferiores de las organizaciones, que enfrentan mayores obstáculos para tener mejores oportunidades; y también hace referencia a que las mujeres auto-sabotean sus carreras y son las responsables de las barreras autoimpuestas en los lugares de trabajo, debido a los grandes cambios que deben asumir para avanzar en sus ascensos, como la conciliación trabajo-familia (Smith *et al.*, 2012).
- o Escaleras rotas: hace referencia a los niveles intermedios de empoderamiento económico, pero con ganancias inestables y vulnerables a los cambios; participación laboral volátil y creciente dificultad para conciliar empleo y trabajo doméstico y de cuidados (UN Women 2017, pág. 54).
- o Brecha salarial de género: Se clasifica en 1) capital humano o factores de productividad como educación, habilidades y experiencia laboral; 2) segregación industrial u ocupacional, que según algunas estimaciones explica aproximadamente la mitad de la brecha salarial; 3) restricciones de flexibilidad temporal específicas de género que pueden afectar promociones y retribuciones; y finalmente, y 4) la discriminación de género que opera en la contratación, promoción, asignación de tareas y/o compensación (Litman *et al.*, 2020).

El foco de este estudio no es abordar las barreras a las que se enfrenta la mujer en su ascenso de carrera profesional y laboral, sino al contrario, se pretende ahondar en las estrategias que aplican las mujeres que llegaron a superar estas barreras, para ascender y formar parte de las élites directivas, logrando posicionamiento

y estabilidad para mantenerse en puestos gerenciales.

## 2. Estrategias

### 2.1. Empoderamiento, mérito y preparación

En Latinoamérica, Avolio *et al.* (2016) realizaron un análisis en un grupo de mujeres con cargos ejecutivos que demostró que dentro de las estrategias de crecimiento que utilizan las mujeres ejecutivas están el trabajo en red, el apoyo de un líder que guía el proceso de desarrollo y se considera como referencia, educación, y la experiencia general. Michaelyn (2017) precisó que las mujeres exitosas en la gestión ejecutiva en la industria aeroespacial deben implementar continuamente estrategias de alto desempeño laboral, ética de trabajo, redes confiables, credibilidad y toma de actividades desafiantes, así como, reconocer las barreras que enfrentaron para permanecer y escalar en la industria. Las mujeres asumen desafíos en áreas donde antes no había presencia femenina, lo que evidencia el valor en su desempeño, constancia y dedicación.

La delegación de poder o empoderamiento, y en especial hacia las mujeres, es un mecanismo que ha permitido mejorar la calidad de vida y condición laboral (Howlader *et al.*, 2019; Setyaningsiha *et al.*, 2012). La educación superior ha apoyado el ascenso de las mujeres, pues afianza sus cualidades creativas y permite con base en la capacitación en fundamentos teóricos y prácticos el surgimiento de ideas que las grandes corporaciones utilizan de manera favorable. Cualidades como liderazgo, capacitación y aprendizaje, formación académica, recursos, logros, experiencia, necesidad de autonomía, modelos a seguir y compromiso de gestión, son algunos de los elementos que han promovido a las mujeres en el ámbito empresarial como desarrolladoras de conceptos vanguardistas en las corporaciones (Setyaningsiha *et al.*, 2012).

Las mujeres que acceden a puestos de liderazgo no demuestran un perfil distinto de participación más comunitaria. Al contrario, según Wille *et al.* (2018) hombres y mujeres en puestos ejecutivos demuestran un patrón similar de estilo clásico masculino. En ese estudio, el patrón de diferencias de nivel jerárquico evidenciaba que este perfil era más evidente entre las mujeres que entre los hombres, por lo que, Wille *et al.* (2018) concluyó que las mujeres deben ser verdaderamente excepcionales en su demostración de cualidades "similares a las de un líder". En otras palabras, para avanzar en los rangos organizativos más altos, ellas deben hacer todo lo que hacen los hombres, "al revés y con tacones" (Richards, 1988).

### 2.2. La Homo-sociabilidad femenina

La homo-sociabilidad u homofilia, en el contexto social se asocia a la tendencia de algunos individuos de vincularse con otros que poseen semejanza con éstos. Estas semejanzas pueden ser la nacionalidad (Barrios *et*

*al.*, 2020) o el género. Los hombres se inclinan por disponer en su equipo de trabajo individuos de su mismo género considerando argumentos como afinidad en criterios, ideas y concepciones, prevaleciendo éstos ante otros aspectos como capacidades y conocimientos. Las directoras son más propensas a incrementar el salario a sus pares que a los hombres (Fang, 2019). La homofilia puede repercutir positivamente en bajos niveles organizacionales, pues facilita oportunidades para personas menos favorecidas. Pero en los altos niveles ejecutivos, la homofilia podría conducir a descuidar las relaciones potencialmente provechosas, reduciendo la diversidad de información dentro de la compañía (Ertug *et al.*, 2018).

### ***La Homo-sociabilidad femenina: Efectos en las organizaciones***

La homo-socialización de mujeres es una tendencia de éstas para tomar decisiones que favorecen a las subordinadas o en cargos de igual nivel. Ellas presentan acciones para desarrollar condiciones para que los individuos de su mismo género tengan oportunidades de capacitarse, de ser probadas en otras áreas de la compañía, lo cual puede tener un impacto positivo, al reforzar sus aspiraciones y al ver más posibilidades para su crecimiento dentro de la organización (Arvate *et al.*, 2018). Lo anterior resulta favorable para las empresas, ya que, un personal inspirado y que tenga aspiraciones de crecimiento podría impulsar el surgimiento de nuevas ideas, mayor efectividad e incluso mejorar la cooperación contribuyendo a un mejor clima organizacional.

Esta conducta de homofilia, plantea una mejor percepción por parte de las mujeres; sin embargo, puede traer en los varones posturas de conflicto, ya que pueden ver la cooperación entre las mujeres como un elemento en contra a sus aspiraciones dentro de la empresa. Sin embargo, las mujeres con cargos de dirección y que tienen una postura homo-social, no necesariamente aplican acciones en detrimento del género masculino, sino que buscan en sus homólogas apoyo y cooperación para competir contra estos. Ertug *et al.* (2018) mostraron que la homofilia que se da en una organización está vinculada al desempeño, así como a la posición que ocupan los miembros. Por lo cual, las mujeres directivas tienden a acercarse a sus pares (en caso de existir) o hacia mujeres con las que se puedan establecer vínculos favorables para las partes.

Pasando a otras áreas, en dónde se aplica la homofilia entre mujeres o grupos de minorías, varios experimentos mostraron que la competencia por recursos escasos, aumenta la tasa en la que las personas de poblaciones históricamente subrepresentadas eligen unirse a grupos en los que serán tokens. En resumen, la competencia sirve como un contrapeso parcial a la tendencia bien establecida hacia la homofilia, ya que, el patrón para participantes femeninos y negros, en los hallazgos sugirieron que la competencia intergrupala conduce a un mayor deseo de unirse a grupos en los que las personas

creen que el resultado de su trabajo y las ideas se diferenciarán de las de sus pares, de tal manera, que las mujeres y las minorías raciales anticipan que unirse a un grupo en el que tendrán un estatus simbólico hace que sea más probable contar con apoyo (Kirgeos *et al.*, 2020).

Otro estudio proporciona una aplicación novedosa de la teoría de la homofilia argumentando que el género del CEO juega un papel crucial en la configuración del impacto que la diversidad de género de una junta tiene en el desempeño ambiental de los bancos. Cuando los bancos son liderados por los directores ejecutivos masculinos, la relación entre la diversidad de género de la junta y el desempeño ambiental tiene diferentes resultados, en los pocos casos en que los bancos están dirigidos por una mujer CEO, al contrario, parece surgir un impacto positivo en el desempeño ambiental, cuando la proporción cada vez mayor de mujeres en la junta superan el umbral estimado. Estos hallazgos confirman la perspectiva de la homofilia, resaltando que la efectividad de un grupo grande de mujeres en la junta depende de la presencia de mujeres en otros puestos de liderazgo, por lo que, en los bancos, las mujeres directoras ejecutivas podrían empoderar a la masa crítica de mujeres en la junta para que emprendan iniciativas (Birindelli *et al.*, 2019).

Para Mengel (2020) en su estudio sobre la formación y manejo a través de redes, encontraron pocas diferencias en cómo se forman las redes; no obstante, las redes de hombres muestran más homofilia que las de mujeres en casi todos los experimentos realizados, por lo que, bajo este escenario encontraron que los hombres se benefician de los lazos de homofilia mientras que las mujeres no.

En el mismo sentido Collischon y Ebert (2021), indican que la homofilia de género en la red donde se puede vincular a amigos, es beneficiosa para los hombres, mientras que la diversidad de género resultar ser beneficiosa para las mujeres, por ejemplo, sugiere que especialmente los contactos con amigos en posiciones poderosas, que tienden ser hombres, son importantes para los salarios.

Según Greguletz *et al.* (2019), en su estudio buscaron identificar por qué las mujeres construyen redes menos efectivas que los hombres, apuntando su análisis a las vacilaciones de las mujeres para instrumentalizar los lazos sociales, así como a una exclusión estructural derivada del conflicto trabajo-familia y la homofilia. Entre las mujeres entrevistadas, la homofilia en lugar de ser favorecer a la mujer, fue vista como un medio de discriminación en el contexto de tutorías y promociones, ya que, argumentaron que existen demasiados colegas varones que promueven imágenes espejo de sí mismos. De igual manera, un alto gerente de una empresa llamó la atención sobre su experiencia con hombres que a menudo asesoran y promueven "mini-mes", experiencia que fue respaldada por otro ejecutivo que realizó una observación similar, indicando que para los hombres,

"un amigo es mucho más predecible" porque "él es como yo, piensa de la misma manera y toma decisiones de la misma manera", por lo que, en resumen se llegaría a sugerir que los hombres "prefieren llenar un asiento vacante con un clon".

En el ámbito empresarial, las autoras Glass y Cook (2018) se preguntaron si la homofilia de género tiene un impacto positivo en las prácticas comerciales y de equidad, y llegaron a la conclusión que desde la perspectiva de la homofilia, se sugiere que para superar los desafíos del tokenismo, las mujeres CEO requieren de la presencia no de otras mujeres en puestos de liderazgo per se, sino de otras mujeres influyentes en puestos de liderazgo. La influencia, más que la representación, parece proporcionar a las mujeres líderes los recursos necesarios para superar los desafíos asociados con el estatus simbólico e influir positivamente en las prácticas y políticas corporativas.

Este hallazgo puede indicar que las mujeres influyentes legitiman las contribuciones de otras mujeres al limitar los estereotipos y los prejuicios. De esta manera, la presencia de mujeres influyentes en los consejos de administración podría empoderar a las directoras ejecutivas para perseguir iniciativas comerciales y de equidad sólidas.

Según Holgersson (2013) sobre las prácticas homosociales en el proceso de contratación de directores gerenciales en Suecia, resulta particularmente interesante, considerando que a menudo se presenta como un país igualitario donde las mujeres están bien representadas en la política y en el mercado laboral; sin embargo, este estudio se orienta a la comprensión de la homosocialidad como prácticas en las que los hombres prefieren a los hombres dentro de un orden patriarcal de género, basándose en una concepción del poder como género y condicionado por otras relaciones sociales de poder, sugiriendo que a través de la competencia y las jerarquías, el proceso de reclutamiento se basa en la homosocialidad, descrita por la preferencia de hombres hacia hombres. Estas prácticas se componen de vínculos entre prácticas formales e informales y percepciones de género y gestión, definiendo la competencia bajo criterios de aceptabilidad para que lo que hagan los candidatos masculinos parezca importante y lo que hagan las mujeres parezca menos importante, de tal manera, que se definen criterios de idoneidad de acuerdo con una norma masculina burguesa tradicional, aplicando un conjunto diferente de criterios para las mujeres como grupo.

A través de estas prácticas de definición de la competencia y la jerarquía de actuación, ciertos hombres se definen como competentes y se les da la oportunidad de ascender en la jerarquía organizativa, mientras que las mujeres son construidas como deficientes y excluidas de los circuitos homosociales, de tal manera que se sugiere que la homosocialidad está incrustada no solo en el proceso de contratación de

directores generales, sino también en la estructura de las carreras gerenciales.

De tal manera, que la homofilia como estrategia aplicada por mujeres para su permanencia y progreso, debe seguir siendo analizada y estudiada, ya que, según la literatura revisada, si bien es cierto que puede ser una estrategia a la que recurren ciertas mujeres, también es cierto, que en otros espacios se ven limitadas y sujetas a que esta estrategia siga prevaleciendo de manera favorable al sexo masculino.

### 2.3. Masculinización de las mujeres

La masculinidad hegemónica es un modelo de prácticas que permiten el dominio de los hombres sobre las mujeres (De Simone, 2022); representando a la masculinidad como fuerte y la femineidad como débil, dado que el género se refuerza y expresa con frecuencia a través de símbolos y retórica masculina, silenciando a las mujeres y sus experiencias, estableciendo las formas masculinas como el orden normativo y de género en la sociedad (Wigren-Kristoferson, 2021). La reproducción de los dominios masculinos del conocimiento, el proceso y la práctica se evidencia en el desprecio de las identidades empresariales de género, además que, el lenguaje y metáforas a menudo también están plagados de estereotipos, lo que resulta en privilegiar las visiones del mundo masculinas (Orser y Elliott 2022).

De manera que, la adaptación de las mujeres al papel doméstico favorece al patrón de rasgos de comportamientos que son dominado comunales, como ser facilitadoras, cuidadoras, protectoras y amigables; mientras que, la adaptación de los hombres a las ocupaciones de emprendimiento y proveedores, favorece rasgos asertivos e independientes denominados agentes (Maltz *et al.*, 2023).

Trabajo con dominios masculinos, requiere de conductas asertivas y agresivas, y para prosperar en la organización se debe demostrar o imitar el comportamiento masculino, incluso la referencia de una participante indicaba que asistió a cursos para ser más asertiva y encajar en un entorno empresarial masculino y poder avanzar en puestos de alta dirección (Arifeen y Syed, 2020).

La masculinización es una estrategia de integración de las mujeres en el mundo laboral. Es la adopción de actitudes muy parecidas a las de un hombre. En este caso, no se habla de su tendencia sexual sino de cómo enfrentan las actividades laborales o su participación en otros sectores socio-económicos. Cazarín (2012) indicó que "en el ámbito político, encontramos a mujeres destacadas que, dicho por ellas mismas, han tenido que modificar sus comportamientos para poder ser incluidas en el área de las decisiones importantes" (p.24).

Para Proaño (2019) las mujeres han sido "masculinizadas"; cuando éstas se apartan de su femenino, adoptando conductas masculinas para asemejarse a los varones, alejándose de promover y

fortalecer la prevalencia de que hombre y mujeres tienen los mismos derechos y deberes; sin embargo, cuando las mujeres intentan subir la escalera en la organización, pueden ser sancionadas cuando violan el papel de género femenino y muestran un comportamiento de agente, siendo evaluadas negativamente; mientras que cuando demuestran sus rasgos comunales, no son sancionadas, pero, tampoco recompensadas; por ejemplo, el altruismo se asocia a características acordes al estereotipo del género femenino, pero, cuando un hombre tiene comportamiento altruista, recibe reacciones favorables, lo que evidencia que los hombres son favorecidos cuando violan las prescripciones de roles normativos, al contrario de las mujeres, que no se benefician de mostrar este comportamiento; por lo que, las mujeres deben poseer cualidades de agentes combinadas con comunales, para cumplir con las expectativas sobre el papel del líder y género prescrito para las mujeres (Schlamp *et al.*, 2021). En este sentido, MacNeil *et al.*, (2022) menciona que las normas masculinizadas permanecen en el contexto empresarial afectando el bienestar de las mujeres.

El patriarcado da forma al comportamiento de las mujeres, de manera que, socava su rendimiento, además señala que las actitudes patriarcales a menudo son transferidas desde el hogar al entorno organizacional, afectando el comportamiento de las mujeres en el lugar de trabajo y manteniendo el estatus quo superior de los hombres, siendo las mujeres dominadas, discriminadas y colocadas en posiciones inferiores; por lo que, la capacitación y entrenamiento puede llevar a las mujeres a ser más asertivas y agentes para encontrar su legitimación en el ámbito empresarial, político, social, etcétera (Adisa, *et al.*, 2020).

#### 2.4. Fenómeno de la Abeja Reina en puestos de dirección

El fenómeno o síndrome de la abeja reina, término empleado por primera vez en 1973 por los psicólogos Staines, Tavis, y Jayaratne, se emplea para explicar por qué mujeres con poder no presentan una conducta homofílica, es decir de atracción y apoyo a otras mujeres (Velasco, 2013). Rones y Brundtland (2018) indicaron que el comportamiento de la abeja reina, es una respuesta a la amenaza de identidad social que experimentan las mujeres cuando ingresan a una unidad en la que su género tiene una baja reputación y estatus, y donde se espera que una mujer encaje perfectamente como una de ellos, y en consecuencia tienen que hacer un simbólico cambio de género. Otra explicación a esta conducta, está relacionada al hecho de que en muchos casos la mujer que ha logrado escalar a niveles de dirección busca con esta acción demostrar que las mujeres no adquieren ascenso o dispone de tratos preferenciales solo por su género.

Entre las características comunes adoptadas por la mujer con síndrome de abeja reina se tiene: a) se impone tareas más exigentes a las subordinadas mujeres que a los

varones, b) considera que el sistema es correcto y que cada individuo obtiene lo que ha labrado y con sus propios méritos; es decir, asume que si ella pudo hacerlo, las demás también, c) por lo general son “super madres” es decir han logrado un relativo equilibrio trabajo-familia, d) destaca los errores de las subordinadas, e) resta valor al trabajo hecho por las mujeres a las que supervisa.

#### *Percepción del Comportamiento de Abeja Reina*

La conducta de la abeja reina, constituye un aspecto de múltiples aristas, por un lado, se concibe como un mecanismo adoptado por las mujeres para evitar que otras se conviertan en competencias y en elementos determinantes de su estabilidad en un cargo de dirección. Pero, por otro lado, puede ser percibido como una actitud egoísta o sesgada. La despectiva etiqueta de "abeja reina" se les da a las mujeres que persiguen el éxito individual en ambientes laborales dominados por hombres, distanciándose de otras mujeres (Derks *et al.*, 2016). Arvate *et al.*, (2018) coinciden, y definen abeja reina de la siguiente manera:

“La etiqueta de abeja reina se otorga a las mujeres que se distancian de otras mujeres en organizaciones donde la mayoría de los puestos de liderazgo están ocupados por hombres. Estas mujeres aparentemente buscan el éxito individual ajustándose a la cultura predominantemente masculina en la organización” (p. 3).

Sterk *et al.* (2018) expusieron que es poco probable que el comportamiento de “queen bee” sea percibido con intenciones negativas o sexistas, dado que se trata de una mujer quien lo aplica. Las mujeres jóvenes están más expuestas a ser supervisadas por abejas reinas. Sterk *et al.* (2018) evidenciaron que ante este comportamiento es más probable que surjan emociones negativas en los miembros del equipo como rechazo, enojo, ansiedad, siendo esto contraproducente en el clima laboral y en la efectividad de este estilo de liderazgo.

Arvate *et al.* (2018) expusieron que es común ver que las mujeres que logran puestos ejecutivos tiendan a reaccionar en primer lugar socavando las carreras de otras mujeres. No obstante, la adopción de la conducta abeja reina, es vista de manera más negativa, ya que, en cierto modo representan acciones que favorecen la hegemonía masculina.

Faniko *et al.* (2017) realizaron dos estudios en los cuales evidenciaron que el fenómeno abeja reina, no debería considerarse como una indicación de aumento de la competitividad hacia otras mujeres; ya que sus hallazgos correlacionales establecieron que las mujeres gerentes son reacias a respaldar las cuotas para acceso a puestos si las mujeres son más jóvenes o se encuentran en un nivel jerárquico inferior; sin embargo, sí apoyan a las mujeres en el mismo nivel organizacional, por lo que, este alejamiento del autogrupo parece no apoyar a las

mujeres jóvenes. Demostraron también que este comportamiento se sustenta a las experiencias profesionales personales, las que desempeñaron un papel crucial en el estudio, porque las percepciones de las participantes sobre los sacrificios personales que hicieron para lograr el éxito profesional, es lo que finalmente explicó el autodistanciamiento de las mujeres más jóvenes. Por lo que, los resultados no muestran evidencia de competitividad hacia otras mujeres, ya que, con mujeres de un mismo nivel, al contrario, existe apoyo, porque consideran que lograron sus posiciones, por los sacrificios similares que hicieron por el éxito profesional.

Para Faniko *et al.* (2021) en su estudio sobre las mujeres en la academia, manifiestan que una carrera académica avanzada de la mujer puede tender a subestimar el compromiso profesional de otra mujer en sus inicios de la carrera académica, al mismo tiempo una mujer con su larga trayectoria puede describirse a sí misma en términos masculinos. Este argumento sustenta que las mujeres exitosas emulan la masculinidad del trabajo, existiendo según las autoras un “distanciamiento de auto-grupo”, que ellas consideran como término más apropiado que el “efecto abeja reina”.

Las autoras en este estudio, pretendían identificar si aún persiste el fenómeno de abeja reina, o si el mismo obedecía a generaciones anteriores, en las que algunas mujeres sobresalieron en un entorno más complicado, cuando aún la igualdad de género era más inalcanzable que en la actualidad; y según sus resultados llegaron a la conclusión que persiste, no obstante, sugieren debe ser revisado el término, ya que se lo ha malinterpretado, justificando que “la mujer es su peor enemiga”. De tal manera, argumentan que no es una tendencia natural de la mujer, sino una estrategia de comportamiento impulsada por definiciones organizacionales, que de manera implícita, expresan el éxito en términos masculinos, y sugieren que este comportamiento es un distanciamiento de su propio grupo.

En un estudio sobre la carrera de la mujer pakistani, la mitad de las encuestadas consideraban que cuando las mujeres alcanzan roles de supervisión y liderazgo, en lugar de actuar como mentores, modelos a seguir y facilitadoras para las subordinadas femeninas, se vuelven comparativamente duras con ellas. Algunas en puestos superiores afirmaron que para llegar a donde están se enfrentaron a muchos prejuicios de género en su ascenso y que tuvieron que trabajar duro y probarse en un mundo manejado por hombres, por lo que, no consideran justo que el camino sea de fácil acceso a las mujeres solo por su género. Esta conducta se puede inferir bajo el contexto de abeja reina por su reacción, prejuicio y la amenaza de identidad social que enfrentan las mujeres, aunque los mismos autores expresan que debe existir más investigación para catalogar estas conductas como comportamientos de abeja reina en las mujeres líderes (Sarwar y Imran, 2019).

De igual manera, otros autores manifiestan que la

competencia entre mujeres y la intención de socavar el avance de otras, no necesariamente puede ser promovido bajo el contexto de abeja reina, sino al contrario, muchas veces es la percepción de terceros los que pueden expresar que el comportamiento entre mujeres puede ser de rivalidad o distanciamiento del auto grupo; ya que, si la competencia fuera solo bajo el concepto de abeja reina, se dejarían de lado, las metáforas: doncella de hierro, la mascota y la seductora (Sheppard y Aquino, 2014). La “doncella de hierro”, también podría ser consistente con la conceptualización de una mujer que tiene un alto nivel de agencia y bajo en comunalidad; sin embargo, la “mascota”, que hace bromas con los hombres y juega como ellos; podría interpretarse que con esa actitud puede socavar los intereses de la mujer como grupo, y la “seductora”, una mujer alineada con hombres poderosos que utiliza el coqueteo como su carta a favor, serían otros conceptos que pudieran ser analizados en el comportamiento de una mujer en la organización, porque, al menos este último podría representar una amenaza competitiva entre las mujeres, si usa el coqueteo como una influencia estratégica, por lo que, podría ampliarse la investigación futura hacia la exploración de la variedad de formas de comportamiento femenino que pueden llegar a representar una amenaza para otras mujeres en las organizaciones.

Sterk *et al.* (2018) analizaron la percepción de los subordinados hacia el comportamiento de abeja reina y comportamientos neutrales independientemente del género del líder, y llegaron a la conclusión que tanto en la condición de líder masculino como en la de líder femenino, la exposición al comportamiento de abeja reina, es decir, la propensión a tener intenciones menos positivas hacia las mujeres y por tanto manifestar conductas más sexitas, podría enmarcar el concepto de abeja reina en un sexismo moderno que aumenta las emociones negativas.

Para O'Neil *et al.*, (2018) las mujeres jóvenes consideraban que las mujeres mayores no apoyan lo suficiente y atribuían que éstas solo observan su superación personal, no obstante, las mujeres mayores pensaban que estaban siendo solidarias. Las relaciones de solidaridad que están en un contexto de relación positiva, puede atribuirse a tres factores principales: la primera se refiere a las expectativas culturales del rol de género, que enfatizan que la mujer debe mantener las relaciones dentro de la vida familiar y a su vez su relación con lo laboral; la segunda entiende que las personas se ayudarán y protegerán entre sí, evidenciando compromiso y lealtad, y el tercer factor está relacionado con el valor religioso, ayuda mutua, colaboración e interacción (Abalkhail, 2019).

Las relaciones negativas enmarcadas en un liderazgo destructivo, no afectan a todos los seguidores por igual, dado que, los hombres son los principales beneficiarios de una cultura sexista; y las mujeres que han escalado en las filas organizativas pueden sentir presión para ajustarse a las normas sexistas (Silver, *et al.*, 2023). Esta

presión se traduce en la carencia de apoyo al progreso de otras mujeres; es decir, las mujeres que lograron el éxito, pueden negar la existencia del sexismo (Rishani, *et al.*, 2015), debido a que se ajustan a la cultura masculina y toman distancia de otras mujeres (Klavenes, *et al.*, 2020).

Para Webber y Giuffre (2019) analizar la relación de trabajo entre mujeres debe ir más allá de un comportamiento bajo el contexto de “abeja reina”, ya que se debería examinar los contextos sociales de los lugares de trabajo y cómo los procesos y prácticas de género impactan en las interacciones y oportunidades. Bajo este estudio desde una perspectiva sociológica los autores exploran cómo el tokenismo y las organizaciones de género, más no aduciendo que la naturaleza de una mujer puede ser maliciosa, serían barreras para la solidaridad de las mujeres. Estereotipos sobre las mujeres como “malicia” puede convertirse en una profecía auto cumplida y socavar la solidaridad de las mujeres, por lo que, sugiere que la investigación debe empezar a concentrarse en examinar las condiciones bajo el cual las mujeres se apoyan entre sí para ayudar a erradicar la desigualdad de género en el trabajo.

En resumen, el comportamiento de “abeja reina” es complejo y requiere mayor investigación.

### 2.5. Feminización empresarial impulsada por mujeres en puestos ejecutivos

A nivel empresarial y laboral, el concepto de feminización ha sido abordado desde distintos ángulos. En los últimos años, el término feminización se ha estado usando para describir el proceso en el que se están estableciendo las condiciones para incrementar y acelerar la participación de la mujer en el mercado laboral, este proceso es el resultado de muchos factores. Duarte *et al.* (2019) mencionaron que entre estos factores está el crecimiento económico experimentado en muchos países, aunado a la transformación social. Moro (2019) a su vez destacó como agente, las luchas y el activismo sindical de mujeres complementado con la colaboración entre mujeres adoptan diferentes "estilos de feminidad", y ello ha aumentado el reconocimiento atribuido al trabajo sindical de las mujeres. Actualmente, se habla de la feminización empresarial como una tendencia de integrar la igualdad de género dentro de las organizaciones, dicho de otro modo, incrementar la participación de las mujeres. Estas acciones obedecen a aspectos como búsqueda de mejoras e ideas distintas dentro de la organización, marcos regulatorios que en algunos países promueven el nivel de participación femenina en los puestos de trabajo. Probablemente causado por el acceso igualitario a la educación (Roqueñi, 2015), más y más mujeres han entrado al mundo laboral, generándose una presión que ha modificado las organizaciones (Zabludovsky, 2015). Muchas empresas han tenido que implementar políticas para que las mujeres logren conciliar entre la vida

profesional y la vida familiar, pues este aspecto era el mayor obstáculo (Collica-Cox y Schulz, 2019), y les impedía cumplir los objetivos de las organizaciones. La feminización de ciertos sectores industriales conlleva encontrar mano de obra disponible, confiable y controlable (Asmorowati *et al.*, 2019), en donde las mujeres aceptan las condiciones laborales ya que cumplen mejor los objetivos de las empresas (Cardeillac *et al.*, 2020). Aunque también, la feminización lleva como base los principios igualitarios y la presencia de las mujeres en el sistema bajo un orden integral, superando estereotipos y barreras impuestas al avance de las mujeres (Zalis, 2017).

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las barreras en el campo empresarial para el desarrollo profesional de las mujeres están aún presentes y siguen tomando el protagonismo en la mayoría de los estudios que centran la atención en conocer las barreras, pero no en las estrategias o acciones exitosas que han aplicado las mujeres para sortear dichos obstáculos. Los estudios de Cabrera y Mauricio (2017), así como Baracho *et al.* (2019), que, si bien buscaron dar un abordaje más contemporáneo, mantienen el enfoque tradicional de evidenciar las barreras como elemento de interés. Los estudios que abordan fenómenos como el de abeja reina, la feminización o la homo-socialización, se han concentrado en describir las causas de su adopción o cómo son vistas por los demás miembros de la organización, observándose más como una conducta general y no ligándose al contexto de cómo esto les ha permitido a las mujeres mantenerse en cargos de dirección.

Adicionalmente, no hay estudios comparativos entre diferentes mecanismos aplicados por las mujeres precisando su efectividad y apoyo para asegurarles permanencia en los altos puestos dentro de una organización.

Las mujeres que han logrado ocupar un puesto ejecutivo han tenido que demostrar sus capacidades por encima de obstáculos sociales, estigmatizaciones o incluso la misma naturaleza de las operaciones de las empresas. Su logro es de importancia para el estudio de la ciencia administrativa con óptica social, dado que las mismas presiones y fronteras sociales han hecho explotar el poder creativo que disponen las mujeres, aplicándolo en modelos de gestión administrativa de empresas con resultados tangibles. Por tal razón, es de relevancia desarrollar mecanismos de análisis de las medidas implantadas por mujeres exitosas emprendedoras o en puestos de dirección como aporte al estado del arte.

En estudios empíricos se podrían explorar las estrategias aplicadas por las ejecutivas para disponer de un liderazgo y reconocimiento tanto de los subordinados como de sus homólogos en cargos. También se podrían identificar las actitudes particulares empleadas por

ejecutivas como el caso de la “abeja reina” y testear si le proveen o no estabilidad y reconocimiento por parte de hombres y mujeres de menor nivel dentro de las organizaciones. Se podría testear además si conductas como la homo-socialización, la masculinización y el impulso de la feminización empresarial están presentes como mecanismo de estabilidad en altos cargos en empresas y si la pandemia del COVID -19 influyó en una menor representación de la mujer, dado que, la pandemia del COVID -19, incluso en países con mayor índice de equidad de género, las mujeres informaron la frustración por la mayor cantidad de tareas que recayeron sobre sus hombres, a más de las interrupciones no basadas en el trabajo eran mayores para las mujeres que para los hombres (Di Milia y Jiang, 2022).

Resultaría interesante profundizar la investigación; ya que, la mayoría de estudios se ha realizado en contextos occidentales y al existir enormes diferencias culturales e institucionales a nivel mundial, no se pueden generalizar resultados sobre las estrategias utilizadas por las mujeres (Xiong *et al.*, 2022). En los países latinoamericanos, por ejemplo, al ser considerados una sociedad colectivista en donde las relaciones personales son importantes, pero, así también, se evidencia el patrón ideológico del machismo como parte esencial de su cultura (Arguello-Gutiérrez *et al.*, 2022).

#### 4. CONCLUSIONES

La incursión de las mujeres en el campo laboral fue una de las primeras fases, no obstante, el logro de puestos ejecutivos conlleva a las mujeres a mayores retos y adopción de estrategias que le permitieran escalar hacia altos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones y mantenerse en el tiempo, enfrentando todos los obstáculos tanto a nivel profesional y familiar.

Las mujeres han aunado a su desempeño, capacidad administrativa y aplicación de acciones innovadoras, también han recurrido a la adopción de conductas particulares como tácticas que le brindan estabilidad en el entorno ejecutivo. Dentro de los más significativos está la aplicación de modelos masculinizados de gestión o el impulso de la feminización laboral.

También se presentan aspectos que antes eran característicos de los hombres y que hoy en día se está visualizando en las mujeres como la homosocialización.

La feminización empresarial ya no es un tema de lucha de géneros, sino que se está convirtiendo en políticas estratégicas de corporaciones en búsqueda de una ventaja competitiva basada en nuevas concepciones y cualidades en las mujeres. Factores como sensibilidades antes consideradas como puntos débiles son ahora cualidades importantes en un gerente, dado la complejidad que representa la gestión del personal, incluso las organizaciones han creado políticas para que las mujeres puedan tener un equilibrio laboral y familiar.

Esto ha abierto posibilidades a que mujeres muestren su capacidad y potencialidad, lo cual ha sido aprovechado por algunas mujeres para posicionarse en puestos ejecutivos e implementar medidas administrativas novedosas.

Implicaciones para corporaciones de América Latina post pandemia del COVID-19

La feminización empresarial ya no es un tema de lucha de géneros, sino que se está convirtiendo en políticas estratégicas de corporaciones en búsqueda de una ventaja competitiva basada en nuevas concepciones y cualidades en las mujeres. Factores como sensibilidades antes consideradas como puntos débiles son ahora cualidades importantes en un gerente, dado la complejidad que representa la gestión del personal, incluso las organizaciones han creado políticas para que las mujeres puedan tener un equilibrio laboral y familiar. Esto ha abierto posibilidades a que mujeres muestren su capacidad y potencialidad, lo cual ha sido aprovechado por algunas mujeres para posicionarse en puestos ejecutivos e implementar medidas administrativas novedosas. Aún así, la recomendación es apuntar a modelos de corresponsabilidad, pues al asumir roles tradicionales de género, y esperar que la mujer tenga que conciliar trabajo y familia, y que la organización debe proveer programas para ellas, las entrapa y perpetúa el rol.

Las mujeres fueron las más afectadas por la pandemia del COVID-19 (en participación y ocupación laboral, salud, y bienestar social), pero también son el pilar de la recuperación en las comunidades (ONU, 2020; OPS, 2022).

La participación de la mujer en el mercado laboral tendría un efecto mayor en la erradicación de la pobreza y el empoderamiento económico de las mujeres si no persistieran las diferencias en la calidad del empleo, la brecha salarial, la división sexual del trabajo doméstico y las barreras en el acceso a altos cargos directivos (Avolio y Di Laura, 2017, p.59)

Esto último lo recogemos como implicaciones para las corporaciones que quieren empujar un liderazgo más inclusivo y fuerte. Los cargos directivos tuvieron que liderar los cambios que trajo consigo la pandemia y la subsecuente crisis económica. Este nivel jerárquico tuvo mucha presión. Sugerimos que las empresas inviertan en programas de desarrollo profesional y capacitación para las mujeres, como la creación de programas de mentoría, becas y capacitación en habilidades técnicas y de liderazgo, donde se aborden estrategias sostenibles para el posicionamiento y estabilidad laboral de las mujeres.

#### FINANCIAMIENTO

Los autores expresan que no ha sido necesario

financiamiento para realizar esta obra de investigación.

## CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## 5. REFERENCIAS

- Abalkhail, Jouharah M. (2019). Women managing women: hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25(4), 389-413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
- Adisa, T.A.; Cooke, F.L.; y Iwowo, V. (2020), Mind your attitude: the impact of patriarchy on women's workplace behaviour. *Career Development International*, 25(2), pp. 146-164. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2019-0183>
- Arguello-Gutiérrez, Catalina; Cubero, Ana; Fumero, Fabiola; Montealegre, Diana, Sandoval, Pía; y Smith-Castro, Vanessa (2022). I'm just joking! Perceptions of sexist humour and sexist beliefs in a Latin American context. *International Journal of Psychology*, 58(2), 91-102. <https://doi.org/10.1002/ijop.12884>
- Arifeen, S.R; y Syed, J. (2020). The challenges of fitting in: An intersectional framing of minority ethnic women managers' career experiences in the UK. *Personnel Review*, 49(5), pp. 1194-1211. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0093>
- Arvate, R.; Walczak, G.; y Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 553-548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Asmorowati, Sulikah; Schubert, Violeta; y Reindrawati, Dian (2019). Feminization of Poverty Program (PFK) and the Empowerment of Women Heads-of-Household in East Java, Indonesia. *Journal of International Women's Studies*, 20(9), pp. 43-53. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol20/iss9/5/>
- Avolio, Beatrice; Alcalá, Patty; Rurush, Monica; Vilca, Pedro; y Zelaya, David (2016). Strategies for the Professional Development of Executive Women: Empirical Evidence in Latin America. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, 4(3), 81-101. <https://www.library.iien.bg.ac.rs/index.php/jwee/article/view/268>
- Avolio, Beatriz; y Di Laura, Giavanna (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista CEPAL*, 2017(122), pp. 35-62. <https://doi.org/10.18356/e8a70e3a-es>
- Baracho de Medeiros; Costa-Nunes, Simone; Moyzes-Sarsur, Amyra; Costa de Amorin, Wilson-Aparecido (2019). Proceso sucesorio: el complejo desafío del desarrollo de liderazgo (2019). *Estudios Gerenciales*, 35(151). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>
- Barrios, John; Bianchi, Pietro; Isidro, Helena; y Nanda, Dhananjay (2020). Boards of a Feather: Homophily in Foreign Director Appointments around the World. *Becker Friedman Institute*, 2020(20), 1-66. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3556568>
- Berniell, Ines; Gasparini, Leonardo; Marchionni, Mariana; y Viaollaz, Mariana (2023). The role of children and work-from-home in gender labor market asymmetries: evidence from the COVID-19 pandemic in Latin America. *Review of Economics of the Household*, 26(1), pp. 1191-1214. <https://doi.org/10.1007/s11150-023-09648-8>
- Bidegain Ponte; Nicole-Fernández-Stark; Karina-Mulder; y Nanno-Weck (2023). Brechas de género. En las cadenas globales de valor en América Latina y
- Birindelli, Giuliana; Iannuzzi, Antonia; y Savioli, Marco (2019). The Impact of Women Leaders on Environmental Performance: Evidence on Gender Diversity in Banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (6), 1485-1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>
- Bocher, Marie; Ulvrova, Martina; Arnold, Maëlis; Coltice, Nicolas; Mallard, Claire; Géralt, Melanie; y Adenis, Alice (2020). Drawing everyday sexism in academia: observations and analysis of a community-based initiative. *Advances in Geosciences*, 53, 15-31. <https://doi.org/10.5194/adgeo-53-15-2020>
- Cabrera, Ezilda; y Mauricio, David (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-01-2016-0001/full/html>
- Cardeillac Gulla, J.; Krapovickas, J.; Rodríguez Lézica, L.; Migliaro González, A.; y Carámbula Pareja, M. (2020). Flexibilización y Feminización de la mano de obra en la fase agraria de la citricultura de Uruguay. *Mundo Agrario*. 21(48), 152.

<https://doi.org/10.24215/15155994e152>

- Cazarín, A. (2012). Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPE*, 16(3), 331-344.
- Chawla, Nitya; Wong, Elena; y Gabriel, Allison (2019). Expanding the discourse surrounding benevolent sexism, and gendered incivility case for considering experienced and observed hostile sexism, sexual harassment. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 79-83. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.13>
- Collica-Cox, Kimberly; y Schulz, Dorothy (2019). When Doing Gender in the Joint: Perceptions of Being an Effective Woman Leader in Corrections. *Women & Criminal Justice*, 30(6), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1080/08974454.2019.1586028>
- Collischon, Matthias; y Ebert, Andreas (2021). Social capital as a partial explanation for gender wage gaps. *The British Journal of Sociology*, 72(3), 757-773. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12833>
- Comer, Lucette; y Drollinger, Tanya (1997). Looking inside the glass walls: The case of women on the industrial sales force. *Equal Opportunities International*, 16(4), 1-18. <https://doi.org/10.1108/eb010687>
- De Simone, Sivia; y Pileri, Jessica (2022). Resistance to gender education: a case study of a kindergarten in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(8), pp. 1243-1261. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0027>
- Derks, Belle; Van Laar, Colette; y Ellemers, Naomi (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Di Milia, Lee; y Jiang, Zhou (2022). Linking leader-member exchange and work-nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender. *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-0211>
- Duarte, Rosa; Sarasa, Cristina; y Serrano, Monica (2019). Structural change and female participation in recent economic growth: a multisectoral analysis for the Spanish economy. *Economic Systems Research*, 31(4), 574-593. <https://doi.org/10.1080/09535314.2019.1589425>
- Bidegain Ponte; Nicole-Fernández-Stark; Karina-Mulder; y Nanno-Weck (2023). Brechas de género. En las cadenas globales de valor en América Latina y el Caribe: Nuevos y Viejos Retos en un Escenario de Incertidumbre. ISBN: 9789962732136. Editorial CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48789-brechas-genero-cadenas-globales-valor-america-latina-caribe-nuevos-viejos>
- Ertug, Gokhan; Gargiulo, Martin; Galunic, Charles; y Zou, Tengjian (2018). Homophily and Individual Performance. *Organization Science*, 29(5), 1-19. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1208>
- Ezzedeem, Souha; y Zikic, Jelena (2012). Entrepreneurial experiences of women in Canadian high technology. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 4(1), 44-64. <https://doi.org/10.1108/17566261211202972>
- Fang, Shuai (2019). Homophily Exclusion or Homophily Preference? The Influence of the Executive Identity of Nonexecutive Directors on the Focal Firm Executive Pay and Ordinary Employee Pay. *Journal of Systems Science and Information*, 7(6), 550-567. <https://doi.org/10.21078/JSSI-2019-550-18>
- Faniko, Kkea; Ellemers, Naomi; Derks, Belle; y Lorenzi-Cioldidi, Fabio (2017). Nothing Changes, Really: Why End Up Reinforcing It Through the Glass Ceiling Who Break. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>
- Faniko, Klea; Ellemers, Naomi; y Derks, Belle (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Feenstra, Sanne; Begeny, Christopher; Ryan, Michelle; Rink, Floor; Stoker, Janka; y Jordan, Jennifer (2020). Contextualizing the Impostor "Syndrome". *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024>
- García-Velasco, Olivia (2013). Publication: El Síndrome de la abeja reina [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. Repositorio Institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/22397/1/T34663.pdf>
- Glass, Christy; y Cook, Alison (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823-837. <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>
- Greguletz, Elena; Diehl, Marjo-Riitta; y Kreutzer, Karin

- (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, 72(7), 1234-1261. <https://doi.org/10.1177/0018726718804303>
- Holgersson, Charlotte (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 454-466. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Howlader, Asoke; Sankar, Sidhartha; y Modak, Arindam (2019). Women Economic Empowerment through Multiple Enterprises in India. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 1300-1308. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5158.118419>
- Huang, Jie; Diehl, Marjo-Riitta; y Paterlini, Sandra (2019). The Influence of Corporate Elites on Women on Supervisory Boards: Female Directors' Inclusion in Germany. *Journal of Business Ethics*, 2020(165), 347-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04119-6>
- ILO (2017). Women in Business and Management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_579085.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_579085.pdf)
- ILO (2019). Women in leadership bring better business performance. International Labour Organization (ILO) Web Site: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701767/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm)
- Jauhar, Jauhar; y Lau, Vincci (2018). The 'Glass Ceiling' and Women's Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163-178. [https://www.researchgate.net/profile/Junaimah-Jauhar/publication/329363389\\_Special\\_Issue\\_Global\\_Business\\_and\\_Management\\_Research\\_h/links/5c04d21392851c63cab6310a/Special-Issue-Global-Business-and-Management-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Junaimah-Jauhar/publication/329363389_Special_Issue_Global_Business_and_Management_Research_h/links/5c04d21392851c63cab6310a/Special-Issue-Global-Business-and-Management-Research.pdf)
- Kirgeos, Erika; Chang, Edward; y Milkman, Katherine (2020). Going it alone: Competition increases the attractiveness of minority status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 20-33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.009>
- Kirgeos, Erika; Chang, Edward; y Milkman, Katherine (2020). Going it alone: Competition increases the attractiveness of minority status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 20-33. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597818309087>
- Klavenes, Henriette; Orea-Giner, Alicia; García-Muiña, Fernando; y Fuentes-Moraleda, Laura (2020). Gender and the #MeToo effect in Spanish professional football organizations: an exploratory qualitative approach. *Gender in Management*, 35(4), pp. 349-371. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0230>
- Klavenes, Henriette; Orea-Giner, Alicia; García-Muiña, Fernando; y Fuentes-Moraleda, Laura (2020). Gender and the #MeToo effect in Spanish professional football organizations: an exploratory qualitative approach. *Gender in Management*, 35(4), pp. 349-371. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-11-2019-0230/full/html>
- Leskinen, E.; Cortina, L.; y Kabat, D. (2011). Gender Harassment: Broadening Our Understanding of Sex-Based Harassment at Work. *Law and Human Behavior*, 35(1), 25-39. <https://doi.org/10.1007/s10979-010-9241-5>
- Litman, Leib; Robinson, Jonathan; Rosen, Zohn; Rosenzweig, Cheskie; Waxman, Joshya; y Bates, Lisa (2020). The persistence of pay inequality: The gender pay gap in an anonymous online labor market. *PLoS, One*, 15(2), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229383>
- Lutzky, Ursula; y Lawson, Robert (2019). Gender Politics and Discourses of #mansplaining, #manspreading, and #manterruption on Twitter. *Social Media + Society*, 5(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2056305119861807>
- MacNeil, Heatherjean; Schoonmaker, Mary; y McAdam, Maura (2022). Accelerating alienation: gender and self-efficacy in the accelerator context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), pp. 2083-2102. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2021-0935>
- Maltz, Elliot; Walker, Robert; Omar Muhammad, Razhan; y Joseph, Jay (2023). A biosocial gender analysis of entrepreneurial behaviors in conflict zones: evidence from Iraqi-Kurdistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2022-0315>
- Mendonca, Aline; y Rocha-De-Oliveira, Sidinei (2020). Mobilities in the labyrinth: Pressuring the of Women's Careers. *Cad. EBAPE.BR*, 18(757-

- 769). <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141x>
- Mengel, Friederike (2020). Gender Differences In Networking. *The Economic Journal*, 130(630), 1842-1873. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa035>
- Michaelyn, Thomas (2017). Exploring the Advancement of Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM) Executive Management Positions in the Aerospace Industry: Strategies Identified by Women That Enable Success. [Tesis Doctoral]. University of la Verne. Repositorio institucional uv. <https://search.proquest.com/openview/53c296e6b0e5ea8819e1f13398e3231d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Moro, Angelo (2019). A female trade unionism? Roles and practices of women shop stewards in a mixed-gender plant. *Sociologie du Travail*, 61(3), 1-21. <https://doi.org/10.4000/sdt.21305>
- Mpofu, Elias; y Conyers, Liza (2002). Application of tokenism theory to quality enhancement in rehabilitation services. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 33(2), 31-39. <https://doi.org/10.1891/0047-2220.33.2.31>
- Muneer, M. (2020, Marzo 25). Women At The Top Is Better For Growth. *Proquest*. <https://www.proquest.com/magazines/women-at-top-is-bettergrowth/docview/2121573799/se-2?accountid=28391>
- O'Neil, Deborah; Brooks, Margaret; Hopkings, Margaret (2018). Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327-334. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0196>
- OIT | Organización Internacional del Trabajo (2010). *Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2010: La OIT dice que la prolongada "recesión del mercado laboral" empeora la perspectiva social en varios países*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_145184/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_145184/lang-es/index.htm)
- OIT | Organización Internacional del Trabajo (2017). *Panorama Laboral 2017. América Latina y el Caribe*. [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_613957/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_613957/lang-es/index.htm)
- ONU Mujeres. (26 de February de 2020). Visualizar los datos: La representación de las mujeres en la sociedad. Recuperado el 2 de August de 2023. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/multimedia/2020/2/infographic-visualizing-the-data-womens-representation>
- OPS | Organización Panamericana de la Salud (2022). *La pandemia por COVID-19 afectó en forma desproporcionada a las mujeres de las Américas*. <https://www.paho.org/es/noticias/8-3-2022-pandemia-por-covid-19-afecto-forma-desproporcionada-mujeres-americas>
- Orser, Barbara; y Elliott, Catherine (2022). A conceptual model and assessment criteria to inform gender-smart entrepreneurship education and training plus. *Gender in Management*, 37(3), pp. 360-387. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2020-0378>
- Powell, Gary; y Butterfield, Anthony (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256770>
- Proaño Reyes, Gladis (2019). Masculinización de las mujeres en la sociedad moderna: Más allá del equilibrio. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, 2019(14), 67-80. <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/cuestionesdegenero/article/view/5802/4482>
- Richards, A. (1988, Julio 19). Transcript of the keynote address by Ann Richards, the Texas treasurer [Speech made at the 1988 Democratic National Convention]. The New York Times. Retrieved 9 21, 2021, from <https://www.nytimes.com/1988/07/19/us/transcript-of-the-keynote-address-by-ann-richards-the-texas-treasurer.html>
- Rishani, Mayssa; Mallah, Mohamad; Houssami, Sarwat; Ismail, Hussein (2015). Lebanese perceptions of the glass ceiling. *Equality, Diversity and Inclusion*, 34(8), pp. 678-691. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/EDI-11-2014-0082>
- Rones, Nina; y Brundtland, Frank (2018). The Queen Bees and the Women's Team – A contextual examination of enmity and friendship between military women. *Women, Gender & Research*, 2(3), 32-48. <https://doi.org/10.7146/kkf.v27i2-3.110846>
- Roqueñi Ibarguengoytia, M. D. (2015). Feminización de la licenciatura en Ciencia Política en México. ¿Igualdad de oportunidades o inclusión desigual? *Estudios Políticos*, 9(32), 153-173. [https://doi.org/10.1016/S0185-1616\(14\)70585-2](https://doi.org/10.1016/S0185-1616(14)70585-2)
- Ryan, Michelle; y Haslam, Ryan (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British*

- Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sarwar, Ambreen; y Imran, Muhammad (2019). Exploring Women's Multi-Level Career Prospects in Pakistan: Barriers, Interventions, and Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10(1376). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01376>
- Schlamp, Sofia; Gerpott, Fabiola; y Voelpel, Sven (2021). Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), pp. 51-74. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0062>
- Setyaningsih, Santi; Rucita, C.; Hani, Ummu; y Rachmania, Ilma (2012). Women Empowerment through Creative Industry: A Case Study. *Procidia Economics and Finance*, 4(1), pp. 213-222. [https://scihub.se/10.1016/s2212-5671\(12\)00336-x](https://scihub.se/10.1016/s2212-5671(12)00336-x)
- Sheppard, Leah; y Aquino, Karl (2014). Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations. *Journal of Management*, 43(3), 1-25.
- Silver, Elisabeth; King, Daniela; Hebl, Mikki (2023). Social inequalities in leadership: shifting the focus from deficient followers to destructive leaders. *Management Decision*, 61(4), pp. 959-974. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0809>
- Skaggs, Sheryl; Stainback, Kevin; y Duncan, Phyllis (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Sleem, Sharjeel; Rafiq, Aasia; y Yusaf, Saquib (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon. An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business*, 6(3), 297-313. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>
- Smith, Paul; Caputi, Peter; y Crittenden, Nadia (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436-448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Sterk, Naomi; Meeussen, Loes; y Van Laar, Colette (2018). Perpetuating Inequality: Junior Women Do Not See Queen Bee Behavior as Negative but Are Nonetheless Negatively Affected by It. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01690>
- Tan, Justin (2008). Breaking the "bamboo curtain" and the "glass ceiling": The experience of women entrepreneurs in high-tech industries in an emerging market. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 547-564. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9454-9>
- Tewfik, Basima (2021). Impostor phenomenon revisited: Presenting a self-affirmation theory of workplace impostor thoughts. *Academy of Management Proceedings*. 2021(1), 10612. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.10612aabstract>
- Thapar-Bjorkert, Suruchi; Samelius, Lotta; y Sanghera, Gurchathen (2016). Exploring symbolic violence in the everyday: misrecognition, condescension, consent and complicity. *Feminist Review*, 112(1), 144-162. <https://doi.org/10.1057/fr.2015.53>
- UN Women (2017) Progress Report of Women in Latin America and the Caribbean, UN Women, Santiago de Chile.
- Velásquez, K.; Saavedra, M.; y Tapia, B. (2017). El techo de cemento en la empresaria Mexicana. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xii/docs/10.08.pdf>
- Vuckovic, Myriam; Altvater, Annette; Helgesson, Linda; Kloss, Kristina (2017). Sexual harassment and gender-based Tanzania's public service. A study among employees in Mtwara Region and Dar es Salaam. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 116-133. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2015-0011>
- Webber, Gretchen; y Giuffre, Patti (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6), 1-13. <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>
- Wigren-Kristoferson, Caroline; y Aggestam, Maria (2021). Exploring the masculinization of innovation practice within a municipality", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 13(3), pp. 243-258. <https://doi.org/10.1108/IJGE-11-2020-0189>
- Wille, Bart; Wiernik, Brenton; Vergauwe, Jasmine; Vrijdags, Amelie; y Trbovic, Nikola (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Xiong, Ailun; Xia, Senmao; Wang, Qing; Lockyer, Joan; Cao, Dongmei; Westlund, Hans; y Li, Hongyi (2022). Queen Bees: How Is Female Managers' Happiness Determined?. *Fronteir*

*Psychology*, 25, 544-555.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.741576>

Zabludovsky Kuper, Gina (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 61-94.  
[https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(15\)72131-8](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(15)72131-8)

Zalis, Shelley (2017, June 05). The Rew Rules of feminism. Forbes. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2017/06/05/why-the-new-wave-of-femenism-must-include-men-and-how-to-get-there/#6f74b8612f65>

*Artículo en normas APA 7ma. Edición.*



Artículo de **libre acceso** bajo los términos de la **Licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual 4.0 Internacional**. Se permite que otros remezclen, adapten y construyan a partir de su obra sin fines comerciales, siempre y cuando se otorgue la oportuna autoría y además licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.