

Mujeres en el liderazgo: rompiendo barreras, construyendo el futuro

Women in leadership: breaking barriers, constructing the future

Cristina Cabrera Ramos [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-5789-8427](https://orcid.org/0000-0002-5789-8427)

Marisol García Alvarado* [HTTPS://ORCID.ORG/0009-0008-5283-8012](https://orcid.org/0009-0008-5283-8012)

Armando Javier Cabrera Zapata

Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México.

*mgarciaa@uach.mx

DOI: 10.61820/ALB.2954-3878.2041

Fecha de recepción: 8 de septiembre del 2025

Fecha de aprobación: 1 de diciembre del 2025

RESUMEN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) muestran que la fuerza laboral femenina en puestos de liderazgo constituye una prioridad en la agenda mundial, así como una oportunidad para el desarrollo de las sociedades contemporáneas, pues no sólo responde a un principio de equidad y justicia social, sino que también aporta beneficios en términos de innovación, sostenibilidad y desempeño económico. Este ensayo tiene como objetivo analizar la evolución de la participación de las mujeres en roles de alta dirección (tanto en el ámbito político como empresarial), los beneficios que genera su papel en el liderazgo y los retos que persisten, con especial énfasis en el caso de México. A partir de la revisión de literatura y estadísticas del Banco Mundial y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), se busca abrir la discusión sobre las estrategias necesarias para impulsar un cambio cultural y estructural que permita aprovechar plenamente el talento femenino en beneficio de la sociedad. Esta revisión muestra que, a pesar de los avances registrados en diversos contextos, la representación femenina en cargos de decisión continúa siendo desigual, debido a factores estructurales, culturales y organizacionales.

Palabras clave: equidad, fuerza laboral, género, liderazgo.

ABSTRACT

The Sustainable Development Goals show that female leadership in the workforce is both a priority in the global agenda and an opportunity for the development of contemporary societies, since it not only responds to a principle of equity and social justice, but it also brings benefits in terms of innovation, sustainability, and economic performance. This essay aims to analyze the evolution of women's participation in senior management roles (in both political and entrepreneurial sectors), the benefits generated by their leadership, and the challenges that remain, with a special emphasis on the case of Mexico. Based on a review of the literature and statistics from the World Bank and Mexico's National Institute of Statistics and Geography, it seeks to open the discussion on the strategies needed to drive cultural and structural change that will allow women's talent to be fully harnessed for the benefit of society. This review shows that, despite the progress made in various contexts, female representation in decision-making positions continues to be unequal due to structural, cultural, and organizational factors.

Keywords: equity, labor force, gender, leadership.

INTRODUCCIÓN

La participación de las mujeres en el liderazgo empresarial y político es fundamental para el desarrollo sostenible de las sociedades modernas. No sólo por razones de justicia y equidad, sino porque la evidencia muestra que las mujeres aportan perspectivas únicas que enriquecen la toma de decisiones, fortalecen la innovación y promueven la equidad en distintos niveles. Algunos autores (por ejemplo, Cartwright *et al.*, 2023; Dimitrova-Grajzl *et al.*, 2022) han encontrado que, particularmente en el área de la salud, el liderazgo femenino tuvo incidencia en mejores estrategias y decisiones para afrontar la crisis sanitaria causada por el COVID-19.

Sin embargo, a pesar de los avances registrados en estadísticas nacionales e internacionales, durante los últimos años, las mujeres continúan subrepresentadas en los puestos de liderazgo. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2024a), las mujeres ocupan sólo 32 por ciento de los cargos directivos a nivel global, mientras que, en México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025) reporta que sólo 27 de cada 100 personas en posiciones de alta dirección son mujeres. En este sentido, continúa siendo limitada la representación femenina en roles de liderazgo debido a factores culturales, estructurales y económicos, entre los cuales se encuentran los estereotipos de género, la falta de políticas organizacionales inclusivas y las brechas salariales persistentes, mismos que reproducen desigualdades estructurales y restringen las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres (Bolívar Botia, 2024).

En este contexto, comprender cómo las estructuras culturales sobre liderazgo influyen en la integración femenina en estas posiciones es esencial para identificar barreras y potenciar oportunidades de cambio. En relación a lo expuesto anteriormente, la igualdad

de género en liderazgo no es únicamente un derecho humano comprendido en leyes nacionales y proyectos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino también un motor para el progreso económico y social, ya que su impacto trasciende las fronteras de las organizaciones y gobiernos, lo cual impacta positivamente en comunidades y economías enteras (Bullough y De Luque, 2015).

Identificar la evolución y cualidades inherentes a la participación de la fuerza laboral femenina en puestos de liderazgo es un asunto pertinente en todas las sociedades, a fin de lograr diseñar y establecer mecanismos que permitan una mayor incorporación de la mujer en cargos relevantes. En este sentido, este ensayo analiza la evolución (desde el siglo xx a la actualidad) de la participación de las mujeres en roles de alta dirección, así como los beneficios que genera la diversidad de género en el liderazgo y los retos que persisten para alcanzar la equidad en estos cargos, a nivel global y de manera particular en México.

El análisis se enfoca en los ámbitos empresarial y político, por lo que se abordan procesos tanto generales como específicos; además, contempla literatura reciente y relevante recuperada de los repositorios de revistas científicas Semantic Scholar y Google Académico, así como la plataforma Elicit, con tres criterios centrales de búsqueda: *women, leadership y México*. A partir de la revisión de literatura, publicaciones de organismos internacionales reconocidos, y algunos datos estadísticos del Banco Mundial y el INEGI de México, se busca abrir la discusión sobre las estrategias necesarias para impulsar un cambio cultural y estructural que permita aprovechar el talento femenino en beneficio de la sociedad.

EVOLUCIÓN DE LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad, el liderazgo ha estado estrechamente vinculado con estructuras patriarcales que privilegiaron la autoridad masculina y limitaron la participación femenina en la toma de decisiones públicas y organizacionales. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, (Organización de las Naciones Unidas [ONU] Mujeres, 2020), afirma que estos patrones históricos de desigualdad se han mantenido a lo largo del tiempo y han influido en la percepción social del liderazgo. Durante un largo periodo del siglo xx, los hombres dominaron los roles de liderazgo debido a los estereotipos tradicionales que asociaban las funciones de agencia (por ejemplo, determinación o control) exclusivamente con ellos (Badura *et al.*, 2018).

Esta percepción se vio reforzada por la división de roles de género en la sociedad, donde los hombres ocupaban mayoritariamente puestos de poder y las mujeres eran relegadas a roles secundarios o domésticos. Sin embargo, en Badura *et al.* (2018), se argumenta que, a medida que más mujeres ingresaron en el mercado laboral (por ejemplo, por cambios estructurales causados por guerras), estas normas fueron cambiando y permitieron que empezaran ocupar cargos de liderazgo. En este sentido, la evidencia muestra que, durante las últimas décadas, los mecanismos que promueven la igualdad de género (políticas de inclusión o programas de mentoría) han reducido parcialmente la brecha (Maguire *et al.*, 2025; Shen *et al.*, 2022), aunque persisten desafíos significativos debido a la lenta transformación de los estereotipos sociales (Banco Mundial, 2014).

Una idea interesante es la que brindan Eagly y Karau (2002) con la teoría de prejuicio de congruencia de roles, la cual destaca la relevancia de los estereotipos de género en la influencia de la percepción del liderazgo femenino. Según esta propuesta, los prejuicios parten de una incongruencia percibida entre el rol de la mujer y el de una persona en liderazgo. Los autores argumentan que una consecuencia de estos prejuicios es que se vuelve difícil para las mujeres ocupar posiciones de liderazgo y obtener éxito en estos roles. De esta forma, la falta de éxito retroalimenta la percepción y causa que la participación femenina en roles de decisión sea menor (Giacomin *et al.*, 2022). Sin embargo, con el tiempo, las mujeres comenzaron a desafiar estos prejuicios y sesgos, por lo que modificaron las expectativas de liderazgo (Lawson *et al.*, 2022). Estos cambios, en conjunto con avances en la agenda mundial en materia de justicia y equidad, han coadyuvado a que se valore cada vez más un enfoque de liderazgo inclusivo y equilibrado, buscando un cambio cultural hacia la equidad de género en posiciones de liderazgo.

Otros estudios reafirman la relevancia que han tenido los estereotipos de género en la percepción y expectativa histórica del liderazgo. Por ejemplo, Carli y Eagly (2016) mencionan que la mujer se enfrenta con barreras particulares que deben superar para acceder a posiciones de poder, por ejemplo, deben mostrar otras cualidades tradicionalmente asociadas con el liderazgo, como la autoridad, confianza, asertividad y el dominio; por lo tanto, la relevancia de los estereotipos de género han causado que las mujeres enfrenten el reto de equilibrar estas expectativas con las demandas sociales de mostrar calidez y empatía. En las dos últimas décadas se han presenciado cambios sociales y organizacionales que reconocen el valor de diversos estilos de liderazgo, lo que ha promovido una mayor apertura y aceptación para que estos cargos sean ocupados por mujeres. Sin embargo, las autoras destacan la necesidad de implementar políticas inclusivas que eliminen sesgos en los procesos de selección y promoción, además de fomentar aún más entornos que valoren las diversas habilidades de liderazgo.

En el caso de México, algunas empresas han adoptado posturas más inclusivas. Por ejemplo, Valor Compartido (2022) indica que el programa “Tercera generación de Meta Igualdad de Género” incluye algunas empresas que promueven la igualdad de género de manera activa en México. Específicamente, el programa tiene como propósito orientar “a las empresas para establecer fundamentos que impulsen políticas por la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas en todos los niveles” (p. 1); su enfoque se articula en torno a los conceptos de capacitación, empatía, empoderamiento e inclusión. Este grupo incluye empresas como Grupo Kaltex, Grupo Maseca (GRUMA), Arca Continental, Grupo Omnilife-Chivas, AstraZeneca México, Seguros Haftpflichtverband der Deutschen Industrie (HDI), Cementos Mexicanos (CEMEX), Fomento Económico Mexicano, Suburbia, Grupo Financiero Banorte, entre otros.

BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

A partir de la mayor aceptación a la incorporación de la fuerza laboral femenina en puestos de liderazgo, algunos estudios han examinado su impacto en el ámbito empresarial y organizacional, por lo que han encontrado como beneficios generales: una mayor

innovación, ventaja competitiva y creatividad, así como un mejor desempeño financiero, sostenibilidad y clima organizacional (Carvalho y Diogo, 2018; García-Morato, 2012; Desvaux *et al.*, 2007; Nadeem *et al.*, 2017). Específicamente, Carvalho y Diogo (2018) encuentran que las empresas que permiten inclusión de mujeres en sus grupos directivos presentan mejoría en la toma de decisiones y la productividad. Además, su participación mejora la percepción pública de las empresas, fortalece su reputación y atrae más talento. Asimismo, en Desvaux *et al.* (2007), se ha demostrado que las empresas con una mayor representación femenina en puestos gerenciales presentan un mejor desempeño financiero, lo que contribuye a la sostenibilidad económica de las empresas.

También, en Nadeem *et al.* (2017), se describe que las empresas con mayor diversidad de género en la alta dirección presentan una mayor propensión a adoptar políticas de sostenibilidad, lo cual genera beneficios tanto para el medioambiente como para las comunidades en las que operan. Si bien estos resultados podrían interpretarse como una reproducción de los estereotipos que asocian a las mujeres con el cuidado y la responsabilidad social, los autores indican que tales efectos no derivan de una predisposición natural femenina, sino de estructuras de liderazgo más colaborativas e inclusivas que emergen en contextos donde la diversidad de género se valora como un activo organizacional.

Asimismo, la revisión crítica de la literatura permite identificar cómo ciertos estudios reproducen estereotipos asociados a lo femenino al vincular el liderazgo de las mujeres con cualidades como la empatía, la sensibilidad social o la orientación al cuidado. Eagly y Karau (2002), desde la teoría de la congruencia de roles, señalan que estas atribuciones se originan en construcciones sociales más que en diferencias reales, pero continúan influyendo en la percepción del liderazgo femenino. De manera similar, Carli y Eagly (2016) explican que la expectativa de que las mujeres ejerzan un liderazgo más colaborativo refuerza la idea de que poseen habilidades naturales para generar cohesión y armonía en los equipos.

Estas narrativas, aunque en ocasiones son empleadas para justificar la incorporación estratégica de mujeres, para fortalecer la sostenibilidad o mejorar la responsabilidad social corporativa (Nadeem *et al.*, 2017), siguen sustentándose en estereotipos tradicionales que pueden limitar la diversidad de estilos de liderazgo femenino. En este sentido, la literatura muestra que las organizaciones a menudo transforman estos estereotipos en ventajas empresariales, pero sin cuestionar su origen cultural, lo que perpetúa expectativas diferenciadas entre hombres y mujeres dentro de los espacios directivos (Giacomin *et al.*, 2022).

Por su parte, Alarcón Alandete y Simancas Ospino (2020) destacan que la adopción de una cultura inclusiva dentro de las organizaciones trae beneficios en diversos niveles. Específicamente, mencionan que no sólo mejora el clima laboral al fomentar un ambiente de respeto y aceptación de las diferencias, sino que promueve “un entorno de trabajo innovador, colaborativo y con mucha energía” (p.8). Además, mencionan que, al combinar los puntos fuertes de cada colaborador, se propicia un ambiente de rendimiento alto y se crea “una fuerza de trabajo diversa”, a la vez que se establece “una imagen positiva, tanto interna como externamente, de la compañía” (p. 11). Asimismo, las autoras destacan el papel que tiene el liderazgo inclusivo como motor de transformación organizacional,

pues al considerar “una plantilla de personal diversa se amplía la posibilidad de contar con equipos más dinámicos, creativos, abierto[s] a la innovación y a entender las necesidades, gustos y preferencias de los diferentes tipos de clientes y las peculiaridades que puedan tener” (p. 11).

Por otro lado, García-Morato (2012) argumenta que la gestión estratégica de la diversidad se convierte en una ventaja competitiva. Según su visión, una organización diversa fortalece su cultura empresarial al integrar valores que promueven el respeto, la creatividad y la inclusión. Esto no sólo mejora la reputación de la empresa como un empleador atractivo para talentos diversos, sino que también incrementa la eficiencia operativa al permitir una comprensión más profunda de los distintos mercados. Todo lo descrito se traduce en equipos de trabajo más dinámicos y en productos o servicios que responden mejor a las necesidades de los consumidores.

RETOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO

Otros estudios indican que las mujeres enfrentan barreras significativas para alcanzar posiciones de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado (Borger *et al.*, 2025; Muric *et al.*, 2021). Además de los estereotipos mencionados anteriormente (como la percepción de ser menos eficientes en roles gerenciales), la carga desproporcionada de responsabilidades domésticas y sistemas de selección sesgados favorecen una subrepresentación de la fuerza laboral femenina en dichos cargos. Un aspecto interesante es que las empresas lideradas por mujeres tienden a ser más pequeñas, menos orientadas a la exportación y con menor participación de capital extranjero, lo que afecta su desempeño y proyección en el ámbito empresarial. Estos retos estructurales dificultan la equidad de género en el liderazgo y limitan el aprovechamiento pleno del talento femenino (Martínez, 2021).

En Rincón Díez *et al.* (2017) se destaca que, aunque las mujeres poseen niveles de educación equivalentes a los hombres (incluso superiores en algunos sectores), su representación en posiciones de liderazgo empresarial sigue siendo baja. Asimismo, se menciona que los estereotipos y las estructuras corporativas favorables a los hombres dificultan el acceso de las mujeres a roles de decisión. No obstante, los estilos de liderazgo transformacional y participativo, asociados con frecuencia al femenino, son altamente efectivos en entornos dinámicos y en constante cambio.

Además, se confirma (como en otros estudios) que la presencia femenina en alta dirección mejora el desempeño financiero, fomenta la innovación y fortalece prácticas éticas y sostenibles. Adicional, se resalta la eficacia de políticas públicas (por ejemplo, estrategias corporativas y trabajo flexible) para incrementar la representación femenina, por lo que es imprescindible un cambio cultural profundo que elimine los estereotipos de género y promueva la equidad en todos los niveles. En general, se argumenta que la inclusión de las mujeres en el liderazgo empresarial no sólo es un imperativo ético, sino también una estrategia fundamental para potenciar la competitividad, la sostenibilidad y el progreso social.

Pande y Ford (2011) identifican barreras clave que enfrentan las mujeres para liderar, categorizándolas en dos grupos: barreras de oferta y barreras de demanda. Entre las primeras se incluyen las limitaciones derivadas del tiempo dedicado al cuidado de los hijos, que restringen la acumulación de experiencia laboral, y la falta de modelos femeninos en roles de liderazgo, que alimenta brechas de aspiraciones. En cuanto a las barreras de demanda, destacan los sesgos culturales que asocian el liderazgo con la masculinidad y la discriminación estadística que subestima las capacidades de las mujeres debido a su baja representación previa en roles gerenciales.

En el mismo sentido de ideas, Ryan y Haslam (2007) introducen el concepto de *acantilado de cristal*, el cual describe la tendencia de las organizaciones a permitir que las mujeres accedan a puestos de liderazgo sólo en momentos de crisis o alto riesgo, cuando las probabilidades de fracaso son elevadas. Esta situación refuerza los desafíos que enfrentan las mujeres al desempeñarse en roles de alta dirección, pues se les asignan responsabilidades bajo condiciones adversas que dificultan su éxito y perpetúan los estereotipos de ineficiencia en el liderazgo.

PANORAMA GLOBAL DEL LIDERAZGO FEMENINO

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2024b), la proporción de mujeres contratadas para puestos directivos a nivel mundial alcanzó más de 38 por ciento. Sin embargo, esta cifra ha disminuido de forma constante en los años posteriores, por lo que actualmente se sitúa en 36 por ciento (Figura 1).

Figura 1. Porcentaje de mujeres contratadas en puestos de dirección a lo largo del tiempo



Fuente: Foro Económico Global (2024b).

Ésta es una tendencia lenta pero constante que se observa a nivel global, incluso en economías clave como Estados Unidos, Reino Unido y Francia. Este descenso debería alarmar en todos los sectores y países, ya que la representación femenina en puestos directivos ha crecido menos de un punto porcentual en los últimos seis años, pasando de 30.9 por ciento al 31.7 por ciento.

Al respecto, el Foro Económico Mundial (2024b) menciona que las mujeres constituyen 42 por ciento de la fuerza laboral, aunque sólo ocupan 31.7 por ciento de los puestos de alta dirección (Figura 2). Asimismo, es importante destacar que representan una proporción significativa de la fuerza laboral global y, en tiempos de incertidumbre económica, es crucial garantizar que cada empleado pueda desarrollar plenamente su potencial. Promover la igualdad de género en el ámbito laboral no únicamente mejora la experiencia de las mujeres, sino que fortalece la economía global. No obstante, ningún país ni sector ha logrado aún la igualdad de género en posiciones de liderazgo. Según el informe de 2024, este panorama difícilmente cambiará a corto plazo sin una transformación radical en las estrategias actuales.

Figura 2. Representantes de la Fuerza Laboral



Fuente: Foro Económico Global (2024b).

El incremento en la participación de mujeres en puestos directivos durante 2021 y 2022 puede explicarse por el contexto pospandémico, donde las organizaciones adoptaron esquemas híbridos y flexibles que redujeron algunas de las barreras estructurales que históricamente han limitado el avance femenino, como la rigidez horaria y la carga desproporcionada de cuidados (Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler México [KPMG México], 2024; Badura *et al.*, 2018). Además, diversos estudios destacan que el desempeño visible de mujeres líderes durante la crisis sanitaria fortaleció la percepción de su efectividad en la gestión y abrió mayores oportunidades de acceso a roles estratégicos (Cartwright *et al.*, 2023; Dimitrova-Grajzl *et al.*, 2022).

No obstante, el descenso observado en 2023 y 2024 coincide con el retorno gradual a prácticas laborales tradicionales, donde resurgen sesgos de género y expectativas basadas en modelos de liderazgo masculinizados, alineados con la teoría de la incongruencia de roles (Eagly y Karau, 2002) y fenómenos como el acantilado de cristal (Ryan y Haslam, 2007). De acuerdo con la literatura, estas fluctuaciones evidencian que los avances en representación femenina, aunque significativos, siguen siendo frágiles cuando no están acompañados de transformaciones estructurales sostenidas.

Por otro lado, y ahondando en el tema de la participación de la mujer en temas políticos, considerando que es esencial para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, al 1 de octubre de 2024 sólo 29 países cuentan con 30 mujeres como jefas de Estado o de gobierno. De estos, 19 tienen una jefa de estado y 17 una jefa de gobierno. Según ONU Mujeres (2024), las mujeres representan sólo 23.3% de los miembros del gabinete que lideran ministerios con áreas políticas clave, y únicamente en 15 países las ministras ocupan 50% o más de estos cargos.

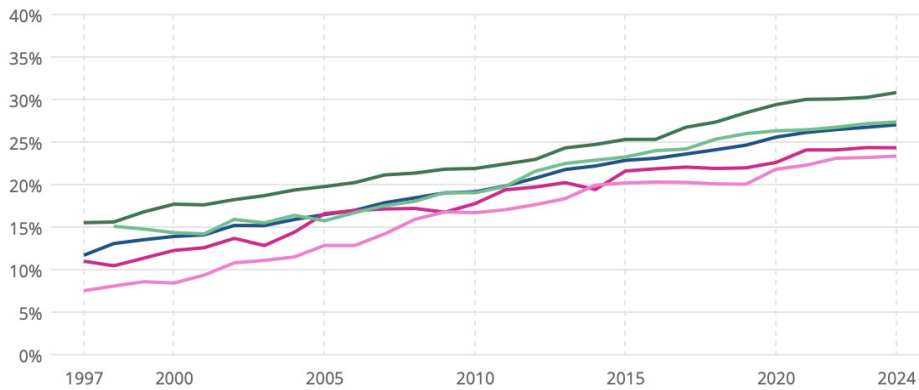
Sin embargo, los datos reflejan una representación insuficiente en todos los niveles de toma de decisiones. Sólo 23.3% de los ministerios gubernamentales están dirigidos por mujeres, y 26.9% de los escasos parlamentarios a nivel mundial son ocupados por ellas, con variaciones significativas entre regiones. Por ejemplo, América Latina y el Caribe lideran con 36% de representación parlamentaria femenina, mientras que regiones como África del norte y Asia occidental apenas alcanzan 18%. En el ámbito local, las mujeres representan 35.5% de los cuerpos deliberativos, pero sólo en dos países han alcanzado 50% (ONU Mujeres, 2025).

En cuanto a la política, las mujeres destacan en el liderazgo, al superar divisiones partidarias mediante la colaboración en grupos parlamentarios femeninos, incluso en los entornos políticos más hostiles. Además, impulsan temas clave relacionados con la igualdad de género, como la erradicación de la violencia de género, el acceso a licencias parentales y cuidados infantiles, las pensiones, las leyes de equidad de género y las reformas electorales (Chattopadhyay y Duflo, 2004). De acuerdo con el Banco Mundial (2025), la proporción de lugares ocupados por mujeres en los parlamentos de gobierno nacional ha aumentado a nivel mundial (Figura 3), aunque nuevamente se observa que hay una subrepresentación.

Figura 3. Relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la participación femenina en empleos gerenciales de nivel medio y alto, 2023

% of total seats

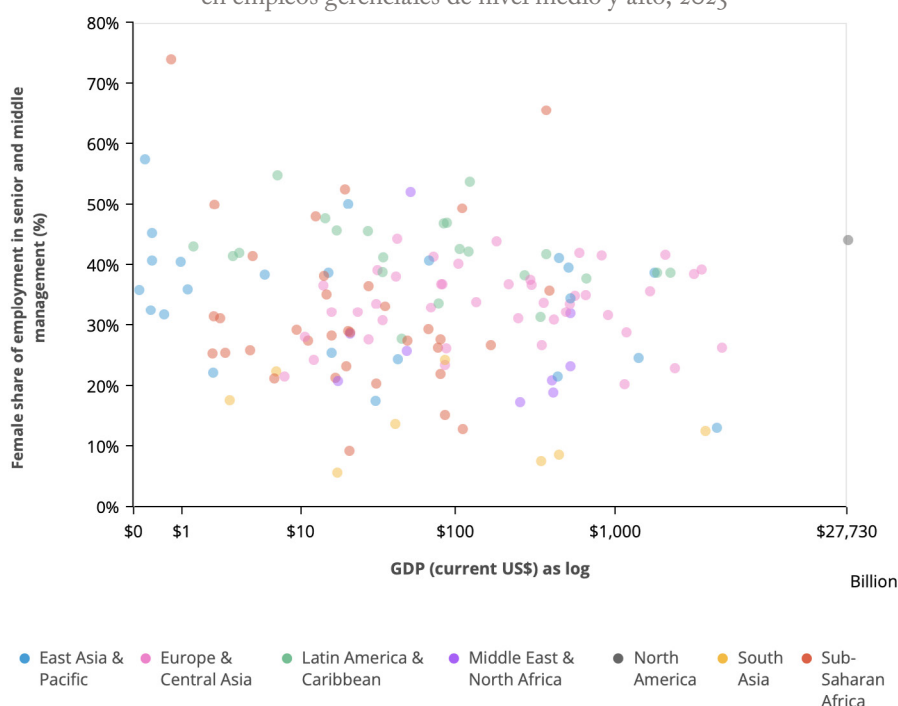
World Low income Lower middle income Upper middle income High income



Fuente: elaborado con información del Portal de Datos de Género del Banco Mundial (2025).

En cuestión educativa, la participación de las mujeres en roles de liderazgo dentro del sector educativo se convierte en un referente capaz de motivar a estudiantes a continuar con su formación académica (Kagoda, 2011). Esto resulta especialmente relevante en países donde las niñas enfrentan bajos niveles de escolaridad. Un ejemplo claro es Malawi, donde los docentes de educación primaria identifican la falta de figuras femeninas como una de las cuatro principales causas del bajo rendimiento académico de las niñas, lo cual supera incluso factores como el matrimonio y el embarazo precoz; además, encuentran que contar con personal femenino en las escuelas puede generar confianza en los padres respecto a la seguridad y el ambiente acogedor del entorno educativo, como se ha observado en Guinea y Sierra Leona (Chapman *et al.*, 2007). Sin embargo, la Figura 4 muestra que no hay una correlación clara entre el nivel económico de un país, medido por el PIB, y la participación de mujeres en puestos gerenciales de nivel medio y alto.

Figura 4. Relación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la participación femenina en empleos gerenciales de nivel medio y alto, 2023



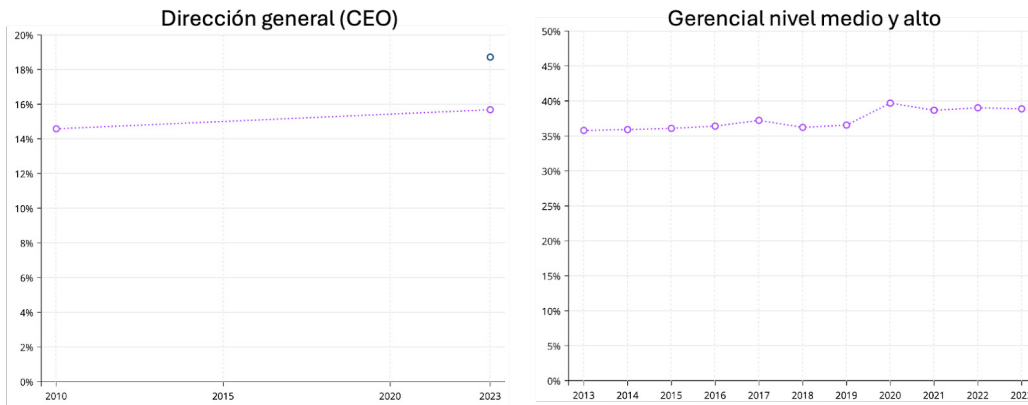
Fuente: elaborado con información del Portal de Datos de Género del Banco Mundial (2025).

EL LIDERAZGO FEMENINO EN MÉXICO

En México, 38% de los cargos de alta dirección están ocupados por mujeres, lo que representa un incremento de cinco puntos porcentuales en comparación con 33% registrado en 2022, según el informe “Mujeres en los negocios 2023: Los avances hacia la paridad” de la empresa Grant Thornton (Meza Rodríguez, 2023).. Este avance posiciona a México en el puesto 11 del ranking global de países con mayor proporción de mujeres líderes, y como líder en América Latina. En segundo lugar se encuentra Argentina, con 29%, aunque a nivel global ocupa la posición 25.

En el contexto del Día Internacional de la Mujer, el estudio destaca que los países que tienen mayor representación femenina en roles directivos son Singapur y Filipinas, ambos con 49%, seguidos por Sudáfrica (41%), Malasia e Irlanda (40%) y Australia (39%). Por otro lado, Estados Unidos alcanza 31%, Canadá 39% y España 38%, igualando el porcentaje de México (Meza Rodríguez, 2023). Pero, de acuerdo con el Banco Mundial (2025), si se observa la proporción de mujeres en puestos de dirección general (*Chief Executive Officer*, CEO) o gerenciales de nivel medio y alto en el país, el porcentaje prácticamente no ha cambiado en la última década (Figura 5).

Figura 5. Participación femenina en cargos de dirección general (Chief Executive Officer, CEO) y gerenciales de nivel medio y alto en México



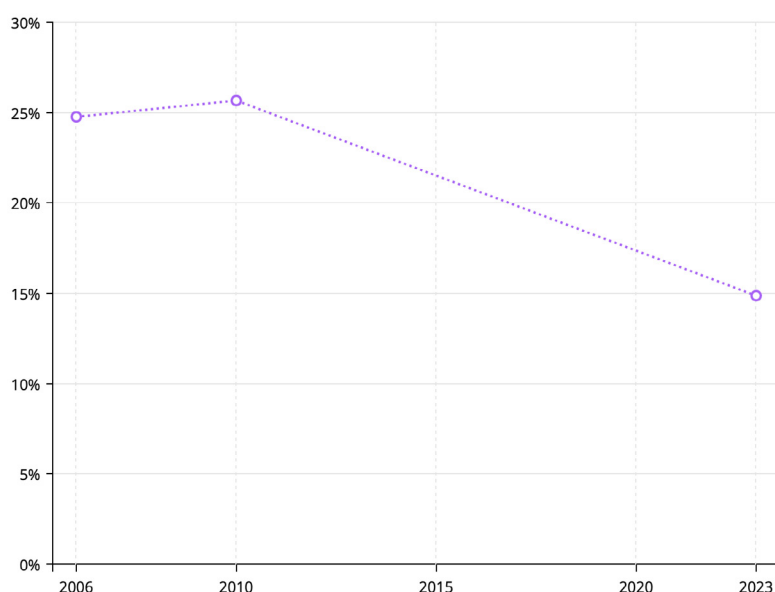
Fuente: elaborado con información del Portal de Datos de Género del Banco Mundial (2025).

Por otro lado, de acuerdo con datos obtenidos de la empresa Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler en México (2024), 62% de las mujeres en la alta dirección ha enfrentado discriminación, incluyendo estereotipos y microagresiones, lo que refleja los persistentes retos de género. Sin embargo, 57% identifica que el desarrollo de nuevas competencias ha sido crucial para su crecimiento profesional. El modelo híbrido de trabajo ha sido un gran avance, ya que 92% de las directivas considera que les permite aprovechar oportunidades laborales sin necesidad de trasladarse, y 88% destaca que facilita equilibrar la vida personal y laboral. A pesar de que 51% de las empresas en México cuenta con estándares de igualdad de género, todavía existen áreas de mejora importantes, y 14% carece de planes para implementarlos.

El periódico Excélsior (2022) destaca que, en México, sólo 9.7% de los puestos en consejos de administración son ocupados por mujeres, cifra muy por debajo del promedio global, que es 19.7%. Aunque las empresas con mayor diversidad de género muestran mejores resultados estratégicos, la falta de cuotas obligatorias y de políticas regulatorias ha limitado el progreso en el país, donde se estima que la paridad de género no se alcanzará antes del 2060. Iniciativas como el Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial han promovido ciertos avances, pero los retos persisten, especialmente en roles de liderazgo, como presidencias de consejo o direcciones ejecutivas.

Por su parte, Forbes México (2022) menciona que el 68% de las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) no cuentan con mujeres en sus consejos de administración. Además, sólo 9% de las consejeras son independientes, y únicamente 7 de las 182 empresas analizadas tienen a una mujer en la dirección general. De seguir la tendencia actual, se estima que la paridad de género en los consejos de administración se alcanzará en 2057. Por otra parte, el Banco Mundial (2025) muestra que en las últimas décadas la proporción de empresas con participación femenina en su propiedad ha disminuido (Figura 6).

Figura 6. Empresas con participación femenina en su propiedad en México, 2006-2023



Fuente: elaborado con información del Portal de Datos de Género del Banco Mundial (2025).

CONCLUSIONES

La participación de las mujeres en puestos de liderazgo, tanto en el ámbito político y empresarial, no sólo indica un camino hacia la justicia y la equidad, sino también conforma un motor estratégico para el desarrollo sostenible. Algunos estudios de talla internacional, como los reportes de Desvaux *et al.* (2007) y el Banco Mundial (2025), confirman que la diversidad de género en espacios de decisión impulsa la innovación, favorece los resultados financieros y fortalece la competitividad en el mercado global. Cabe destacar que, desde una perspectiva ética y social, la inclusión femenina está relacionada con prácticas responsables, transparentes y sostenibles, lo cual provoca la confianza de inversionistas, empleados y ciudadanos en las instituciones. Por lo tanto, la representación de la fuerza femenina en el liderazgo no puede considerarse un mero indicador de equidad, sino un atributo económico que consolida sociedades más equitativas y justas.

No obstante, a pesar de los avances de las últimas décadas, la permanencia de estereotipos de género, la desigualdad estructural y las expectativas culturales siguen siendo barreras que restringen la incorporación de las mujeres en posiciones de alta dirección. En este contexto, los modelos tradicionales de liderazgo masculino reflejan una indiferencia organizacional que privilegia estilos jerárquicos y verticales, lo cual dificulta la transición hacia esquemas más inclusivos. Esta dinámica se asocia a los nombrados techos de cristal y paredes de cristal, pues restringen las oportunidades de ascenso y limitan a las mujeres a ocupar roles que son considerados menos estratégicos.

En el caso de México, así como de otros países de América Latina, existe una tensión entre avance y rezago porque la presencia de mujeres en organismos como el congreso han alcanzado niveles cercanos a la paridad, lo cual representa un logro en términos de

representación política, aunque en otros ámbitos predomina la subrepresentación. Por ejemplo, en el ámbito empresarial, los datos siguen mostrando una baja participación femenina en consejos de administración y cargos de alta dirección. Este desequilibrio indica que los programas y políticas que se han implementado han sido insuficientes y poco sostenibles, lo cual requiere una reestructuración más profunda y transformadora que sea capaz de equilibrar los sistemas de reclutamiento, promoción, creencias culturales y prejuicios sobre los roles de género que obstaculizan el progreso.

Las recomendaciones propuestas en este ensayo brindan rutas de acción necesarias para acelerar la equidad, por ejemplo, la adopción de políticas inclusivas que eliminen diferencias de género en los procesos de selección y promoción constituye un paso necesario, pero no suficiente. En este sentido, es fundamental complementar estas acciones con programas de capacitación y mentoría que impulsen las capacidades del liderazgo femenino, generando redes de apoyo que quebranten la histórica falta de referentes en posiciones de poder. De la misma manera, es indispensable impulsar la promoción de campañas educativas y de sensibilización que permitan abatir estereotipos arraigados, así como una cultura organizacional orientada a la inclusión.

También, se requieren transformaciones estructurales más amplias, como la corresponsabilidad en los cuidados, la institucionalización de evaluaciones basadas en competencias y no en estereotipos, la transparencia en los procesos de promoción y la creación de entornos libres de sesgos, ya que estos factores han demostrado facilitar de manera sostenida la participación de las mujeres en cargos gerenciales, según lo documentado por Carli y Eagly (2016), Eagly y Karau (2002) y Rincón *et al.* (2017). A esto se le suma la gran necesidad de impulsar esquemas con flexibilidad laboral que permitan a las mujeres equilibrar de manera justa las responsabilidades personales y laborales, de establecer mecanismos de monitoreo que permitan medir los avances, asegurando que los compromisos se traduzcan en resultados tangibles.

Finalmente, la equidad de género en el liderazgo no debe comprenderse únicamente como un objetivo social vinculado a la justicia y a los derechos humanos, sino como una circunstancia estratégica para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad en un corto plazo. Implementar este proceso dependerá de la capacidad de las organizaciones, públicas o privadas, para reconocer el valor que tiene el liderazgo femenino y generar entornos donde pueda florecer. Por lo tanto, apostar por una participación plena de las mujeres en el liderazgo representa apostar por sociedades más prósperas y equitativas.

REFERENCIAS

- Alarcón Alandete, M.M. y Simancas Ospino, K.M. (2020). *Beneficios de la cultura de diversidad e inclusión y liderazgo de género en las organizaciones*. Repositorio de la Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/11197>
- Badura, K., Grijalva, E., Newman, D., Yan, T. y Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: a meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335-367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Banco Mundial. (2014). *Gender equality at work: a global priority*. <https://genderdata.worldbank.org/en/topics>
- Banco Mundial. (2023). *Portal de Datos de Género*. <https://www.worldbank.org/en/results/2014/04/14/gender-equality-at-work-global-priority>

- Borger, J., Longley, R., Taylor, M., Motrich, R., Payne, J. y Kemp, R. (2025). Global perspectives to enhance strategies for advancing women in healthcare and STEM leadership. *Immunology & Cell Biology*, 103(3), 234-250. <https://doi.org/10.1111/imcb.12854>
- Bolívar Botia, A. (2024). 13 perspectivas del liderazgo. *Education & Law Review/Revista de Educación y Derecho*, (30). <https://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/47747>
- Bullough, A. y De Luque, M. (2015). Women's participation in entrepreneurial and political leadership: the importance of culturally endorsed implicit leadership theories. *Leadership*, 11(1), 36-56. <https://doi.org/10.1177/1742715013504427>
- Carli, L. y Eagly, A. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cartwright, C., Harrington, M., Orr, S. y Sutton, T. (2023). Women's leadership and COVID-19 pandemic: navigating crises through the application of connective leadership. *Merits*, 3(3), 583-603. <https://doi.org/10.3390/merits3030035>
- Carvalho, T. y Diogo, S. (2018). Women rectors and leadership narratives: the same male norm?. *Education Sciences*, 8(2), 75. <https://doi.org/10.3390/educsci8020075>
- Chapman, D., DeJaeghere, J., Leu, E. y Mulkeen, A. (2007). Recruiting, retaining, and retraining secondary school teachers and principals in Sub-Saharan Africa. *World Bank Working Paper (99)* <http://documents.worldbank.org/curated/en/308001468005692033>
- Chattopadhyay, R. y Duflo, E. (2004). Women as policy makers: evidence from a randomized policy experiment in India. *Econometrica*, 72(5), pp. 1409-1443. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2004.00539.x>
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. y Baumgarten, P. (2007). *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/pdfs/women_matter_oct2007_english.ashx
- Dimitrova-Grajzl, V., Gornick, J. y Obasanjo, I. (2022). Leader gender, country culture, and the management of COVID-19. *World Medical & Health Policy*, 14(4), 773-797. <https://doi.org/10.1002/wmh3.547>
- Eagly, A. y Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Excelsior. (11 de marzo del 2022). Mujeres en los Consejos de Administración: Una tarea pendiente. *Excelsior México*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/mujeres-en-los-consejos-de-administracion-una-tarea-pendiente/1503420>
- Forbes México. (2022). *Más mujeres en posiciones de liderazgo aumentarían hasta 15% rentabilidad de empresas*. <https://forbes.com.mx/mas-mujeres-en-posiciones-de-liderazgo-aumentaria-hasta-15-rentabilidad-de-empresas>
- Foro Económico Mundial. (2024a). *Global Gender Gap Report 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf
- Foro Económico Mundial. (2024b). *Global Gender Gap Report 2024: Shareables*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/shareables-20b17bbe3a/>
- García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. Club de Excelencia en Sostenibilidad. <https://www.fundacionbertelsmann.org/publicaciones/gestion-de-la-diversidad-cultural-en-las-empresas/>
- Giacomin, M., Tskhay, K. y Rule, N. (2022). Gender stereotypes explain different mental prototypes of male and female leaders. *The Leadership Quarterly*, 33(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101578>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo)*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_DiaIntMujer.pdf
- Kagoda, A. (2011). Role models and life histories of teacher trainees as tools for effective teacher education: a case of geography teacher trainees, School of Education, Makerere University, Uganda. *Academic Research International*, 1(3). [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt/Vol.1\(3\)/2011\(1.3-05\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt/Vol.1(3)/2011(1.3-05).pdf)
- Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler México (KPMG México). (2024). *Mujeres de la alta dirección en México 2024: Mujeres continúan enfrentando retos para llegar y permanecer en la alta dirección*. <https://kpmg.com/mx/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2024/03/cp-mujeres-continuan-enfrentando-retos-para-llegar-y-permanecer-en-la-alta-direccion-kpmg.html>
- Lawson, M., Martin, A., Huda, I. y Matz, S. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 119(9). <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Maguire, K., Anderson, A. y Chavez, T. (2025). Women in academia: mentorship from a gendered perspective. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 14(1), 103-119. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-10-2023-0094>

- Martínez, A. (2021). *Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003195>
- Meza Rodríguez, E. (10 de marzo del 2023). Mujeres ocupan 38% de los puestos de alta dirección en México. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mujeres-ocupan-38-de-los-puestos-de-alta-direccion-en-Mexico-20230309-0102.html>
- Muric, G., Lerman, K. y Ferrara, E. (2021). Gender disparity in the authorship of biomedical research publications during the COVID-19 pandemic: retrospective observational study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(4). <https://doi.org/10.2196/25379>
- Nadeem, M., Zaman, R. y Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres). (2024). *Women political leaders 2024*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/Poster-Women-political-leaders-2024-en.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres). (2025). *Datos y cifras: liderazgo y participación política de las mujeres*. <https://www.unwomen.org/es/articulos/datos-y-cifras/datos-y-cifras-liderazgo-y-participacion-politica-de-las-mujeres>
- Pande, R. y Ford, D. (2011). Gender quotas and female leadership. *World Development Report 2021: gender equality and development*. <https://doi.org/10.1596/9120>
- Rincón, V., González, M. y Barrero, K. (2017). Women and leadership: gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>
- Ryan, M. y Haslam, S. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Shen, M., Tzioumis, E., Andersen, E., Wouk, K., McCall, R., Li, W., Girdler, S. y Malloy, E. (2022). Impact of mentoring on academic career success for women in medicine: a systematic review. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 97(3), 444-458. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004563>
- Tafolla Soriano, M.A. (2023). Defensa de los derechos político-electorales de la población indígena de Morelos. *Suplemento cultural El Tlacuache*, (1095). <https://www.inah.gob.mx/images/suplementos/tlacuache/1095/web/>
- Valor Compartido. (2022). *37 empresas mexicanas en la tercera generación de Meta Igualdad de Género*. <https://valor-compartido.com/37-empresas-mexicanas-en-la-tercera-generacion-de-meta-igualdad-de-genero/>