

Obstáculos y estrategias de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo*

Barriers and strategies for women's access to leadership positions

Recibido: 16 de octubre de 2025 | Aceptado: 18 de febrero de 2026 | Publicado: 26 de marzo de 2026

DOI: 10.32870/PUNTO.V12I22.287

Itzel GUEVARA FELIX *

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar los obstáculos individuales, organizacionales y estructurales que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo en el sector privado en Sinaloa (México). El estudio se sustenta en un marco teórico-metodológico multinivel (macro, meso y micro) desde la teoría feminista. A partir de un enfoque metodológico cualitativo con perspectiva feminista, basado en entrevistas semiestructuradas, se examinan las experiencias de doce mujeres directivas sinaloenses que se desempeñan en empresas de diversos sectores económicos. Los resultados muestran que el ascenso profesional de las mujeres se ve limitado por factores como el contexto económico regional, la persistencia de una cultura patriarcal, las normas y prácticas organizacionales, la insuficiencia de mecanismos institucionales para la conciliación entre la vida laboral y personal, así como barreras subjetivas. Para acceder a posiciones directivas, las mujeres recurren a recursos

.....

- Este trabajo se realizó con el apoyo de una beca de posgrado del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), actualmente Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI)

* Doctora en Estudios Regionales con Énfasis en América del Norte. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
ORCID: 0000-0002-3489-3981. Email: itzelguevara@uas.edu.mx.

y estrategias individuales y colectivas que les permiten enfrentar las desigualdades persistentes en el mercado laboral. El estudio aporta evidencia empírica para la discusión sobre género, liderazgo y mercados laborales regionales.

PALABRAS CLAVE: igualdad de género, mujeres, liderazgo, sector privado, feminismo.

Abstract

This study analyzes the individual, organizational and structural obstacles women face in accessing leadership positions in the private sector in Sinaloa, Mexico. Grounded in a multilevel (macro, meso and micro) feminist theoretical framework, the research adopts a qualitative methodology based on semi-structured interviews with 12 female executives across diverse economic sectors. Findings reveal that women's professional advancement is constrained by the regional economic context, the persistence of patriarchal culture, organizational norms and practices, limited institutional mechanisms for work-life balance, and subjective barriers. To attain managerial positions, women deploy both individual and collective strategies to navigate and resist persistent gender inequalities in the labor market. These findings contribute to broader debates on gender, leadership, and regional labor markets in subnational contexts.

Keywords: gender equality, women, leadership, private sector, feminism.

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Guevara-Felix, I. (2026). Obstáculos y estrategias de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo. *Punto Cunorte*, 12(22), e22287. <https://doi.org/10.32870/punto.v12i22.287>

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la participación económica de las mujeres ha aumentado de manera significativa en México y a nivel mundial. No obstante, el mercado laboral continúa siendo uno de los espacios donde persisten mayores desigualdades de género debido a la confluencia de un sistema capitalista patriarcal que legitima la división sexual del trabajo (Maqueira, 2006; Valdivieso, 2009). Esta estructura tiene implicaciones directas en las oportunidades limitadas de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo.

La infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de liderazgo en la economía se acentúa en contextos regionales como el de Sinaloa, donde los valores tradicionales y las dinámicas patriarcales mantienen un fuerte arraigo. En este contexto, las mujeres que aspiran a ocupar cargos de liderazgo, ya sea como empresarias o directivas, se enfrentan a un entorno económico, institucional, cultural y organizacional que condiciona su crecimiento profesional (Montoya, 2017; Guevara y Montoya, 2018).

En este estudio se visibilizan las experiencias de mujeres que han superado el denominado *techo de cristal* y se han incorporado a posiciones de liderazgo en Sinaloa. Particularmente se analizan los obstáculos individuales, organizacionales y estructurales que enfrentan las mujeres para acceder a puestos directivos, así como las estrategias que desarrollan para superarlos.

Si bien existe una amplia literatura sobre la desigualdad de género en el mercado laboral y sobre el liderazgo femenino, han comenzado a emerger estudios que analizan estas desigualdades desde una perspectiva situada en economías regionales, donde interactúan factores económicos, culturales y organizacionales específicos. En el caso de Sinaloa, la literatura reciente se ha centrado principalmente en el liderazgo económico de mujeres autoempleadas y empresarias (Montoya, 2017; Guevara y Montoya, 2018), y más recientemente, en los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos directivos en sectores profesionales como las finanzas (Bernal-Serrano y Montoya-Zavala, 2023).

Con el propósito de comprender la complejidad de este fenómeno, el artículo se sustenta en un marco teórico-metodológico multinivel, basado en la teoría feminista. En el nivel macro se analiza la condición de las mujeres en la economía a partir del sistema sociopatriarcal; en el nivel meso se examina la segregación vertical desde el entorno organizacional; y en el nivel micro se retoman la agencia y la identidad como elementos decisivos para el acceso a posiciones de liderazgo.

A partir de un enfoque metodológico feminista y del análisis de las experiencias de doce mujeres directivas que se desempeñan en distintos sectores económicos en Sinaloa, el estudio aborda tanto los obstáculos como las estrategias de agencia, familiares y colectivas que las mujeres desarrollan para acceder a posiciones de liderazgo en el sector privado.

El artículo se organiza en cuatro apartados. En el primero se presenta el marco teórico multinivel (macro, meso y micro) que permite explicar la condición desigual de las mujeres en el mercado laboral y los factores que influyen en su representación en puestos de liderazgo. En el segundo apartado se describen los elementos metodológicos del estudio. En el tercero se exponen los hallazgos empíricos relacionados con los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones directivas. En el cuarto se analizan las estrategias individuales y colectivas que emplean para superarlos. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación.

MARCO TEÓRICO

Nivel macro

Desde la teoría feminista la posición que ocupan las mujeres en la economía no puede comprenderse como el resultado de decisiones individuales, sino como una expresión de estructuras sociales que organizan de manera jerárquica las relaciones entre mujeres y hombres. Diversas autoras han señalado que el sistema capitalista patriarcal legitima la subordinación de las mujeres tanto en los ámbitos productivos como reproductivos, reproduciendo desigualdades estructurales en el acceso

al trabajo remunerado, los ingresos y las posiciones de poder (Connell, 1987; Walby, 1990).

Uno de los mecanismos centrales de esta organización social es la división sexual del trabajo, mediante la cual se asigna históricamente a las mujeres la responsabilidad principal del trabajo doméstico y de cuidados, mientras que los hombres concentran su participación en el trabajo productivo y en los espacios de toma de decisiones (Nash, 2004; Benería, 1999). Desde la economía feminista se ha evidenciado que esta división no solo invisibiliza y desvaloriza el trabajo reproductivo, sino que también condiciona las trayectorias laborales de las mujeres, limitando su acceso a empleos estables, bien remunerados y con posibilidades de ascenso (Carrasco, 2011; Picchio, 2005).

Uno de los efectos más visibles de esta desigualdad es la denominada doble jornada, en la que las mujeres, aun cuando acceden al empleo formal y remunerado, continúan asumiendo de manera desproporcionada las tareas de cuidado no remuneradas, mientras que los hombres dedican la mayor parte de su tiempo al ámbito profesional (Carrasco, 2011). Esta desigual distribución del tiempo constituye una barrera estructural para el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo al limitar su ingreso, permanencia y movilidad dentro del mercado laboral.

En el escenario económico, la estructura productiva de los territorios genera oportunidades diferenciadas de inserción y ascenso laboral entre mujeres y hombres. En economías regionales con limitada diversificación productiva, altos niveles de informalidad o concentración del poder económico, el liderazgo suele asociarse a la figura masculina (Elson, 1995). Estas dinámicas se ven reforzadas por contextos institucionales que, pese a reconocer formalmente la igualdad de género, no prevén mecanismos efectivos de corresponsabilidad de las tareas de cuidado, de conciliación laboral o reconocimiento del liderazgo femenino (Benería, 2003).

Desde la geografía feminista se reconoce que el espacio económico o configuración territorial no es neutro, sino socialmente producido y atravesado por relaciones de poder, de género, clase y territorio, que limitan la trayectoria laboral de las mujeres (Massey, 1994; McDowell,

1999). En contextos regionales estas configuraciones territoriales interactúan con normas socioculturales y prácticas institucionales patriarcales. En el caso de México, diversos estudios muestran que, incluso cuando se han eliminado barreras legales para la participación laboral de las mujeres, la cultura organizacional y la segmentación ocupacional continúan limitando sus posibilidades de ascenso a puestos de toma de decisiones, particularmente en regiones con fuertes anclajes socioculturales tradicionales (Brumley, 2013).

Nivel meso

El nivel meso se centra en el análisis de las dinámicas internas de las organizaciones, entendidas como espacios donde las estructuras macro de desigualdad se materializan en normas, prácticas y culturas laborales concretas. Desde los estudios feministas de las organizaciones se ha señalado que las empresas no son espacios neutros, sino ámbitos *generizados* en los que se reproducen jerarquías patriarcales a través de sus estructuras, procesos y lenguajes (Acker, 1990).

Uno de los fenómenos de la desigualdad organizacional es la segregación vertical, conocido como *techo de cristal*, que describe las barreras invisibles que impiden a las mujeres avanzar hacia puestos de toma de decisiones, aun cuando cuentan con la formación, experiencia y capacidades necesarias (Loden, 1987; Eagly y Carli, 2007). Estas barreras se sostienen en estereotipos de género descriptivos y prescriptivos: las mujeres son evaluadas como menos competentes para el liderazgo y, cuando muestran agencia o conductas asociadas al poder y la toma de decisiones, son penalizadas por transgredir las normas de género dominantes (Heilman, 2001).

De manera complementaria, la segregación horizontal u ocupacional, conocida como *paredes de cristal*, alude a la concentración de mujeres en áreas o sectores tradicionalmente feminizadas como administración, mercadotecnia o recursos humanos, y su menor presencia en áreas consideradas estratégicas como operaciones, finanzas o dirección ejecutiva

(Charles y Grusky, 2004). Esta distribución de actividades sustentadas en estereotipos sexistas limita las oportunidades de las mujeres para acceder a posiciones directivas.

Asimismo, en la literatura se han identificado fenómenos como el *acantilado de cristal*, que describe situaciones en las que las mujeres acceden a puestos de liderazgo en contextos organizacionales de crisis, reestructuración o alto riesgo, lo que incrementa los niveles de presión, exposición al fracaso y cuestionamiento de su desempeño (Cook y Glass, 2013). Más recientemente se ha documentado la existencia de un *escalón roto* en las primeras etapas de la carrera profesional que reduce las probabilidades de que las mujeres accedan a posiciones gerenciales desde los inicios de su trayectoria ya que son menos propensas a postularse a ascensos, especialmente cuando estos implican la gestión de equipos (Haeghele, 2024).

Las culturas y normas organizacionales constituyen un espacio en la reproducción de las desigualdades de género. En ellas operan normas patriarcales, sesgos sexistas y prácticas machistas que obstaculizan el reconocimiento y aceptación de mujeres en los puestos superiores de la escala organizacional. En la cultura organizacional se refuerzan modelos de liderazgo masculinizados basados en la disponibilidad total de tiempo y la competencia individual, penalizando las trayectorias laborales de las mujeres por tener una disposición del tiempo limitada debido a las responsabilidades o roles de cuidado.

Nivel micro

El análisis de las dinámicas que posibilitan o limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo requiere incorporar la dimensión micro, entendida como el espacio donde se articulan experiencias personales, identidades profesionales y recursos individuales. Desde el enfoque acción-estructura, la agencia no se concibe como una capacidad autónoma, sino como un proceso relacional que se construye en interacción con condicionamientos estructurales y organizacionales (Archer, 1988).

La construcción de la identidad femenina y de la identidad como directivas se encuentra atravesada por las responsabilidades de cuidado y la persistencia de la doble jornada. Estudios en contextos organizacionales mexicanos muestran que, aun cuando las mujeres acceden formalmente al empleo y a puestos de mayor responsabilidad, las prácticas organizacionales siguen cuestionando sus capacidades y compromiso laboral, particularmente en etapas asociadas a la maternidad (Brumley, 2013; Carrillo e Higuera, 2024).

Desde esta perspectiva, la agencia femenina implica la capacidad situada de las mujeres para reconocer los obstáculos que enfrentan y movilizar recursos personales y colectivos para ampliar sus márgenes de acción. Si bien algunos enfoques han enfatizado habilidades individuales como la autoconfianza o la negociación, estos elementos deben analizarse en diálogo con los procesos de socialización de género y con el rol reproductivo y de cuidado que históricamente ha limitado las aspiraciones profesionales de las mujeres (Camarena y Saavedra, 2018). Frente a ello, las mujeres despliegan estrategias para conciliar la vida laboral y familiar como la renegociación de roles con la pareja, la construcción de redes de apoyo y la planificación de proyectos de vida (Carrasco, 2011).

Otra dimensión central del nivel micro se relaciona con el capital individual que las mujeres movilizan en sus trayectorias hacia el liderazgo. Desde una perspectiva feminista, el capital educativo, cultural y social no debe entenderse como un atributo meritocrático, sino como un recurso situado en contextos laborales que deslegitiman simbólicamente el liderazgo femenino y refuerzan estereotipos de género (Clance e Imes, 1978).

La literatura destaca la importancia del capital social, las redes de apoyo y los procesos de mentoría en la configuración de trayectorias directivas. La participación de las mujeres en redes formales de apoyo, así como el respaldo del entorno familiar y personal, permite fortalecer su agencia y ampliar su autonomía profesional frente a relaciones de poder desiguales, sesgos sexistas en los procesos de contratación y promoción y resistencias hacia los liderazgos femeninos (Cook y Glass, 2013; Carrillo e Higuera, 2024; Ceballos y Reygadas, 2025).

En conjunto, el nivel micro permite comprender que el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo no puede explicarse únicamente a partir de capacidades individuales o decisiones personales, sino como el resultado de la interacción entre agencia femenina, identidad profesional y capitales individuales, en diálogo con las estructuras económicas, institucionales y organizacionales.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque metodológico feminista. Ello implica reconocer y visibilizar las experiencias, perspectivas y vivencias de las mujeres como evidencia empírica para entender las causas de la desigualdad en el mercado laboral y, particularmente, en su acceso a posiciones de liderazgo. Otro elemento central de esta metodología es la visión interseccional, que reconoce que la trayectoria profesional de las mujeres que acceden a posiciones directivas no es homogénea, sino que se enmarca en factores como la edad, estatus civil, etapa de vida y el sector o giro económico en el que se encuentra (Mies, 1979).

La investigación consta de tres niveles de análisis, seis categorías y quince subcategorías de investigación (ver Tabla 1). Se empleó una categorización mixta, fundamentalmente deductiva, que tiene como base el marco teórico y objetivo de la investigación. También se incorporaron subcategorías emergentes, a partir de los hallazgos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas con mujeres directivas.

Tabla 1. Matriz metodológica

Nivel	Categoría	Subcategoría
Macro-estructural	Mercado laboral desigual	a. Estructura del mercado laboral sinaloense b. Participación laboral femenina c. Participación femenina como directivas
	Sistema patriarcal	a. Roles de género b. Estereotipos sexistas
Meso-organizacional	Desigualdad laboral de género	a. Segregación vertical b. Segregación horizontal c. Acanalado de cristal
	Cultura organizacional	a. Ambiente organizacional b. Políticas laborales con perspectiva de género
Micro-individual	Agencia femenina	a. Identidad femenina b. Identidad como directivas
	Capital individual	a. Educación a lo largo y ancho de la vida (ELAV) b. Capital cultural c. Capital social

Fuente: Elaboración propia.

Para la recopilación de información empírica se realizaron entrevistas semiestructuradas a doce mujeres que ocupan puestos directivos en pequeñas, medianas y grandes empresas sinaloenses. Dado que no existe un marco muestral o padrón que registre a las mujeres en posiciones directivas en la entidad, se utilizó un muestreo deliberado y por bola de nieve o en cadena. El trabajo de campo se llevó a cabo entre junio de 2024 y agosto de 2025, con base en una guía de entrevista diseñada a partir del marco teórico de investigación y las categorías de análisis. Las entrevistas se realizaron con previo consentimiento informado de las directivas.

La sistematización de la información obtenida y transcrita se realizó con base en la matriz de categorías mediante el uso del *software* Atlas.ti, lo que permitió clasificar la información obtenida de acuerdo con las categorías y subcategorías de la investigación, así como identificar las categorías emergentes.

El alcance de la investigación es exploratorio e interpretativo, ya que en Sinaloa el análisis empírico del liderazgo femenino en el sector privado emerge recientemente. Desde una perspectiva de metodología feminista y conocimiento situado, el estudio analiza las experiencias de mujeres en contextos específicos a partir de un enfoque multidimensional (macro, meso y micro), entendiendo estas experiencias como formas de conocimiento que revelan cómo operan las estructuras de poder. Esta aproximación permite identificar los obstáculos estructurales, organizacionales e individuales, así como las estrategias que las mujeres despliegan para acceder a posiciones directivas, aportando una comprensión contextualizada de los mecanismos que reproducen la desigualdad laboral de género en la región.

OBSTÁCULOS PARA ASCENDER A POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PRIVADO

El análisis de las entrevistas a mujeres directivas en el sector privado en Sinaloa permitió identificar los obstáculos estructurales, organizacionales e individuales que enfrentan las mujeres para romper el *techo de cristal* y ascender profesionalmente. Se identificaron cuatro factores que dificultan el acceso a posiciones de liderazgo en Sinaloa: un mercado laboral desigual para las mujeres, un entorno sociocultural narcopatriarcal, una cultura organizacional de segregación femenina, así como barreras individuales.

Mercado laboral desigual para las mujeres

Las mujeres participan activamente en la economía de Sinaloa, sin embargo, es uno de los espacios más desiguales y con mayores desventajas respecto a los hombres. En la entidad, la representación femenina se ha triplicado durante las dos últimas décadas, al pasar de 269,714 mujeres en la Población Económicamente Activa (PEA) en el año 2000, a 626,276 en 2025 (INEGI, 2000, 2025). Este avance significativo no está acompañado de una transformación equivalente en el tipo de empleo al que acceden, las condiciones salariales, el acceso a prestaciones sociales y los niveles jerárquicos que ocupan. Ibarra-Ruelas *et al.* (2024) han evidenciado cómo el mercado laboral local se ha precarizado a partir de la crisis financiera de 2008, afectando de manera acentuada a las mujeres.

Uno de los mayores obstáculos para las mujeres es la incorporación en posiciones de liderazgo en el ámbito económico. Durante la última década se ha incrementado la participación de las mujeres como autoempleadas, empresarias, gerentas y directivas, no obstante, los puestos de alta dirección continúan ocupados por hombres (Montoya, 2017; Guevara y Montoya, 2018; Bernal-Serrano y Montoya-Zavala, 2023). En Sinaloa los sectores económicos más importantes como la agroindustria, los servicios y el comercio están tradicionalmente dominados por hombres dado que se mantiene una estructura jerárquica que históricamente ha excluido a las mujeres de posiciones de toma de decisiones.

Entorno sociocultural narcopatriarcal

Estas desigualdades económicas no pueden comprenderse de manera aislada del contexto sociocultural en el que se inscriben. El liderazgo femenino en Sinaloa se configura en un entorno conformado por estructuras históricas de desigualdad, normas sociales rígidas y una cultura narcopatriarcal¹ profundamente arraigada en la región. Este orden socio-

.....

1 La cultura narcopatriarcal es una estructura de poder que se basa en la domina-

cultural, fundamentado en la cosificación y subordinación, legitima toda forma de violencia hacia las mujeres y refuerza las desigualdades de género en el espacio económico, político y social (Guevara e Ibarra, 2022).

En este contexto, el liderazgo y la autoridad continúan asociados a atributos tradicionalmente masculinos, mientras que a las mujeres se les asigna una identidad centrada en los roles de madre, esposa y cuidadora. Estas normas limitan su autonomía económica y simbólica, y generan resistencias frente a su presencia en espacios de poder y toma de decisiones.

La misma sociedad nos critica mucho... nos dicen ‘es que se cree muy fregona’, ‘es que ella quiere esto’, ‘es que ella quiere el otro’, ‘no le importan sus hijos’, o sea, socialmente también es muy mal visto... Me cuesta decirlo, pero sí, todavía existe esa ese tabú de que la mujer tiene que estar en casa (Laura, comunicación personal, 13 de marzo de 2025).

Cultura organizacional conservadora

El análisis del nivel meso evidencia que la incorporación de mujeres en posiciones directivas en Sinaloa se desarrolla en un contexto de desigualdad laboral de género sostenida por estructuras jerárquicas conservadoras y patriarcales. Aunque la participación femenina en el sector empresarial ha crecido, su presencia en los niveles más altos de decisión continúa siendo limitada, debido a la persistencia de barreras organizacionales persistentes.

En términos de segregación vertical, las mujeres siguen subrepresentadas en las posiciones superiores en las principales empresas del estado (Revista *Bien Informado*, 2022). Las mujeres sinaloenses se enfrentan a un entorno laboral hostil en los procesos de ascenso laboral, que suelen ser más largos, exigentes y excluyentes, especialmente para jóvenes y

.....

ción masculina por medio de la violencia. Las mujeres son tomadas como botín o moneda de cambio (Guevara e Ibarra, 2022).

madres. Pese a estar preparadas, las mujeres se enfrentan con estereotipos y sesgos sexistas en las organizaciones que las excluyen de las redes internas, cuestionan sus cualidades para liderar y les exigen justificar las decisiones que toman:

Normalmente aparento menor edad... desde ahí es un problema. Yo con mis procesos, con las normativas y todo lo que traía en mi cabeza sí le llegué a decir: ‘oiga, pues es que usted, ¿qué es lo que quiere?’ Era más o menos en el mismo nivel jerárquico, y también, no me di ni la media vuelta para cuando dijo: ‘¿Qué vas a hacer?’... se refirió de mí, como si estuviera muy pequeña y que yo no conociera absolutamente nada del mundo... entonces aprendí a ser la mujer de datos (María, comunicación personal, 4 de agosto de 2025).

Respecto a la segregación horizontal, aun cuando las mujeres sinaloenses acceden a cargos directivos, persisten estereotipos de género en la asignación de responsabilidades y en las áreas en las que se ubican. Las directivas sinaloenses se concentran en sectores *feminizados*, vinculados con la empatía, mediación y trabajo colaborativo, como recursos humanos, desarrollo organizacional, educación, comunicación o responsabilidad social. No obstante, hay mujeres que han roto el *techo de cristal* y se han incorporado en actividades y sectores poco tradicionales como la exploración, operación, producción, finanzas o tecnologías, sin que ello signifique la eliminación de los obstáculos estructurales.

La cultura organizacional en Sinaloa se caracteriza por la transición de un modelo tradicional, jerárquico y masculinizado, hacia modelos más equitativos y con apertura a las direcciones femeninas. En el caso de las grandes empresas de tipo familiar existen dobles obstáculos de ascenso: la sucesión familiar sostenida en tradiciones patriarcales y las convenciones machistas que limitan la llegada o incorporación de mujeres en posiciones directivas.

Barreras individuales

Uno de los mayores obstáculos en la trayectoria laboral de las mujeres es el síndrome de la impostora, que es la interiorización de inseguridades, dudas, autoexigencia y autosabotaje ante una estructura cultural/organizacional patriarcal y sexista que cuestiona la autoridad femenina. Las directivas experimentan dudas respecto a sí mismas, tienden a minimizarse, juzgarse, cuestionar las decisiones que toman y sus logros. Una de las consecuencias de ello es la autoexclusión de los procesos de ascenso o la aplicación a convocatorias de alta jerarquía, aun cuando cumplen con los requisitos o tienen las cualidades para hacerlo:

Hay un punto en el que yo sí dije, yo no quiero esa responsabilidad, porque yo veía lo que se necesitaba para hacer esa posición. Y la verdad es que es una posición de mucha demanda, mucha responsabilidad, mucho tiempo, poco balance... entonces yo, en ese momento, no me sentía, según yo, con las herramientas para poder tomar ese puesto (Karla, comunicación personal, 21 de julio de 2025).

Otro de los obstáculos que estas mujeres experimentan es la ausencia de modelos femeninos de liderazgo. De acuerdo con las mujeres directivas entrevistadas, estar fuera de los círculos masculinos de toma de decisiones, no recibir mentoría y la ausencia de mujeres en posiciones directivas, limita sus aspiraciones a ocupar o visualizarse en posiciones de liderazgo.

Finalmente, el sentimiento de culpa ante la maternidad es otro de los retos que enfrentan las mujeres en su trayectoria hacia puestos directivos. La distribución inequitativa de las tareas en el hogar, las políticas organizacionales rígidas y las normas culturales sostenidas en mandatos de género generan culpa en las mujeres que no cumplen con las expectativas tradicionales. Especialmente las mujeres con hijos menores de edad explican que haber tomado un puesto directivo les generó culpa al no es-

tar tan presentes como se esperaba socialmente, no obstante, para ellas la maternidad y el desarrollo personal y profesional no son incompatibles:

Mi hija entró a los 40 días de nacida a la guardería... me causaba mucho conflicto, pero por otro lado, no hacía posibilidades de dejar de trabajar... yo decía, pues yo no puedo, o sea, sí puedo, pero es que quiero ver a mi hija, es a qué horas la voy a ver, ¿no?... a veces no en todo quedas bien, porque las exigencias siguen siendo como si no fueras mamá. (Damaris, comunicación personal, 25 de junio de 2025).

ESTRATEGIAS PARA ASCENDER A POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PRIVADO

Estrategias individuales

Las estrategias individuales constituyen el primer pilar en el proceso de ascenso hacia posiciones de dirección. Estas estrategias pueden entenderse como manifestaciones de agencia femenina, es decir, la capacidad de las mujeres para movilizar los recursos a su alcance con el fin de superar los obstáculos dados por un entorno estructural y organizacional patriarcal.

Entre las estrategias que posibilitan a las mujeres sinaloenses ascender se encuentra el fortalecimiento o especialización de su capital formativo. Se encontró que la educación formal constituye un recurso de partida clave en su incorporación y ascenso laboral. A través de los estudios empezaron a conformar una identidad profesional y a posicionarse en su campo de interés o conocimiento. En el mismo sentido la actualización y especialización profesional, a través de cursos, diplomados o herramientas de educación continua, les permitió desarrollar habilidades y competencias que han fortalecido su posicionamiento y legitimidad como directivas en contextos laborales competitivos y masculinizados.

A través de su experiencia profesional estas mujeres desarrollan habilidades cognitivas, socioemocionales y técnicas como el pensamiento

estratégico, de comunicación asertiva, resiliencia, liderazgo y dominio de herramientas, procesos y metodologías específicas, que les permiten ascender. En específico, las directivas sinaloenses desafían el liderazgo autoritario, vertical y tradicional, y optan de manera estratégica por un liderazgo híbrido o situacional. Se trata de un tipo de liderazgo en el que las mujeres adaptan de manera estratégica la asertividad, firmeza y estilo analítico con enfoques más participativos, éticos y colaborativos:

A mí me encanta colaborar en equipo, pero me he encontrado que hay personas un poco rebeldes, por decirlo así, y que no entienden mucho de razones... entonces ahí siento que soy autoritaria porque a mí me gusta cumplir mis metas y objetivos en los plazos que yo tengo en mente... A mí me gusta mucho tener de ambos, dependiendo de las personalidades. Pero me gusta mucho trabajar en equipo. O sea, escuchar a las personas. Siento que construyes más (María, comunicación personal, 4 de agosto de 2025).

Estrategias colectivas

Una de las estrategias que parte de la acción individual e incide en un cambio estructural es la renegociación de roles de género y del uso del tiempo para las tareas de cuidado. Las directivas señalan que la llegada a una posición directiva ha implicado la demanda de una mayor participación de sus parejas en el cuidado de los hijos y en las responsabilidades domésticas. Es una renegociación de escenarios, tensiones o crisis en la relación de pareja, y en aquellos casos donde predomina la corresponsabilidad, se trata de parejas que también han ocupado puestos profesionales de liderazgo.

Una segunda estrategia para lograr la conciliación entre el trabajo y la vida familiar son las redes de apoyo y servicios de cuidado infantil. De acuerdo con las directivas sinaloenses el acceso a guarderías, actividades extracurriculares y el cuidado a cargo de familiares les permitió compaginar la maternidad con su puesto:

Unos años era pagar colegiaturas y era pagar una niñera, y era pagar una maestra de apoyo en la tarde... ¿cómo le haces para que alguien haga lo que tú no puedes hacer? (Nadia, comunicación personal, 7 de julio de 2025).

La creación de redes de apoyo internas y externas al espacio laboral se convierte en un recurso indispensable de ascenso. Estas redes, que incluyen desde vínculos informales con colegas hasta participar en asociaciones empresariales y cámaras de comercio, proporcionan información clave, legitiman el liderazgo femenino y amplían el acceso a posiciones de poder. Para las mujeres el acceso a la mentoría, ya sea de sus superiores, de liderazgos que admiran o que adquieren a través de asociaciones, representa una herramienta fundamental en el desarrollo de su identidad como directivas.

La sororidad emerge como una práctica colectiva que permite superar los obstáculos de una estructura sustentada en normas narcopatriarcales. El acompañamiento entre mujeres ya sea mediante el intercambio de experiencias, el apoyo en negociaciones laborales o la recomendación para ascensos, constituye una forma de resistencia colectiva que amplía las oportunidades de visibilidad y reconocimiento de los liderazgos femeninos en Sinaloa.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación muestran que el acceso de las mujeres a posiciones directivas en el sector privado en Sinaloa está condicionado por la interacción entre un mercado laboral desigual, culturas organizacionales conservadoras y un entorno sociocultural narcopatriarcal arraigado en la región. Desde un enfoque teórico-metodológico multinivel sustentado en la teoría feminista se observa que los obstáculos estructurales, organizacionales e individuales operan de manera arti-

culada, reproduciendo la segregación vertical y horizontal, reforzando estereotipos de género y limitando la legitimidad del liderazgo femenino.

El estudio aporta evidencia empírica situada que permite comprender cómo la configuración territorial, la estructura productiva regional y las normas socioculturales inciden en las trayectorias laborales de las mujeres en posiciones de dirección, contribuyendo a la discusión sobre género, liderazgo y mercados laborales en contextos regionales. A partir de sus experiencias se identifica que las mujeres desarrollan estrategias individuales y colectivas para enfrentar estas barreras, entre ellas la especialización formativa, la construcción de redes de apoyo, la mentoría y la renegociación de roles de género en el ámbito familiar.

Desde esta perspectiva, el liderazgo femenino en el sector privado sinaloense no constituye únicamente un logro individual sino un proceso que reconfigura relaciones de poder en el mercado laboral y en la organización social del trabajo. En este sentido, la evidencia sugiere la necesidad de fortalecer políticas estructurales orientadas a la redistribución del sistema de cuidados, la promoción de la corresponsabilidad y la implementación de mecanismos organizacionales que favorezcan la igualdad de oportunidades en el acceso a posiciones directivas.

REFERENCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139–158.
<https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Archer, M. (1988). *Culture and agency: The place of culture in social theory*. Cambridge University Press.
- Benería, L. (1999). Globalization, gender and the Davos man. *Feminist Economics*, 5 (3), 61–83. <https://doi.org/10.1080/135457099337815>
- (2003). *Gender, Development and Globalization: Economics as if All People Mattered*. Routledge.

- Bernal-Serrano, N. B. y Montoya-Zavala, E. C. (2023). Participación laboral de mujeres en puestos de finanzas en Culiacán, Sinaloa: El techo de cristal y sus estrategias para sobrepasarlo. En E. Sánchez Sánchez, D. Rocha Romero y J. Bojórquez Luque (Coords.), *Trabajo, condiciones laborales y problemas de ciudad* (pp. 105–120). Universidad Autónoma de Baja California.
- Brumley, K. M. (2013). “Now, we have the same rights as men to keep our jobs”: Gendered perceptions of opportunity and obstacles in a Mexican workplace. *Gender, Work & Organization*, 21 (3), 217–230. <https://doi.org/10.1111/gwao.12031>
- Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2018). El liderazgo femenino en el ámbito empresarial en México. *Contaduría y Administración*, 63 (3), 1–19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1840>
- Carrasco, C. (2011). La economía del cuidado: Planteamiento actual y desafíos pendientes. *Revista de Economía Crítica*, (11), 205–225.
- Carrillo-Montoya, T. N. J. e Higuera-Cota, M. F. (2024). Alcances y obstáculos de las estrategias para la autonomía de las mujeres desde las redes formales de apoyo en el Noroeste de México. *Revista de Trabajo Social*, (101), 229–242. <https://doi.org/10.7764/rts.101.229-242>
- Ceballos, A. y Reygadas, L. (2025). Inserción laboral femenina en México: Revoluciones silenciosas, estruendosas e inconclusas. *Problemas del Desarrollo*, 56 (222), 3–35. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2025.222.70289>
- Charles, M. y Grusky, D. B. (2004). *Occupational ghettos: The world-wide segregation of women and men*. Stanford University Press.
- Clance, P. R. e Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15 (3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. Stanford University Press.

- Cook, A. y Glass, C. (2013). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21 (1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Elson, D. (1995). Gender awareness in modeling structural adjustment. *World Development*, 23 (11), 1851–1868. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00087-S](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00087-S)
- Guevara, I. e Ibarra, J. (2022). La nueva generación del movimiento feminista en Culiacán. En *Juventudes mexicanas: Participación, intervención y perspectivas de los jóvenes en distintos contextos*. Tirant lo Blanch México.
- Guevara, I. y Montoya, E. (2018). La actividad empresarial como mecanismo de empoderamiento y cambio en los roles de género en Culiacán, Sinaloa. *Ciencia y Universidad*, (38).
- Haegle, I. (2024). Papers 2404.07750. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.07750>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Ibarra-Ruelas, A. A., Guevara-Félix, I. y Ibarra-Escobar, G. (2024). Declive económico de Culiacán y precarización del empleo femenino, 2000–2021. En A. L. Ruelas y S. E. Ward Bringas (Coords.), *Mujeres sinaloenses* (pp. 47–78). Tirant lo Blanch México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2000). *Población económicamente activa (PEA). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre de 2000* [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>
- (2025). *Población económicamente activa (PEA). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre de 2025* [Base de datos]. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

- Loden, M. (1987, December). Recognizing women's potential: No longer business as usual. *Management Review*, 76 (12), 44. <https://www.proquest.com/openview/1fdb2369655188d6aa153ae30acf3d7d>
- Maqueira, V. (2006). *Mujeres, globalización y derechos humanos*. Ediciones Cátedra.
- Massey, D. (1994). *Space, place and gender*. University of Minnesota Press.
- McDowell, L. (1999). *Gender, identity and place: Understanding feminist geographies*. University of Minnesota Press.
- Mies, M. (1979). *Patriarchy and accumulation on a world scale*. Zed Press.
- Montoya, E. (2017). *Mujeres empresarias y autoempleadas: Nuevas identidades femeninas y empresariales en construcción*. Juan Pablos Editor.
- Nash, M. (2004). *Mujeres en el mundo: Historia, retos y movimientos*. Alianza Editorial.
- Picchio, A. (2005). La economía política y la investigación sobre las condiciones de vida. En C. Carrasco (Ed.) *Mujeres y economía: Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas* (pp. 17–34). Icaria.
- Revista Bien Informado. (2023, diciembre 3). *300 directivos más importantes*. <https://yobieninformado.com/tag/300-directivos-mas-importantes>
- Valdivieso, M. (2009). Globalización, género y patrón de poder. En *Género y globalización* (pp. 27–52).
- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Basil Blackwell.