RBGDR

MATERNIDAD, TRABAJO DOMÉSTICO Y LIDERAZGO: TENSIONES ENTRE OBSTÁCULOS E IMPULSORES EN LAS TRAYECTORIAS ACADÉMICAS

MOTHERHOOD, DOMESTIC WORK, AND LEADERSHIP: TENSIONS BETWEEN OBSTACLES AND DRIVERS IN ACADEMIC CAREERS

RBGDR

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
V.22, N°4, Edição Especial 2026 | Taubaté/SP - Brasil | ISSN 1809-239x

MATERNIDAD, TRABAJO DOMÉSTICO Y LIDERAZGO: TENSIONES ENTRE OBSTÁCULOS E IMPULSORES EN LAS TRAYECTORIAS

MOTHERHOOD, DOMESTIC WORK, AND LEADERSHIP: TENSIONS BETWEEN OBSTACLES AND DRIVERS IN ACADEMIC CAREERS

Gisela Castillo-Serrano[1] | Aurelia Flores-Hernández[2]

Recepción: 26/03/2026
Aceptación: 11/07/2026

[1] Doctoranda en Educación (UATx).
Tlaxcala – México.
E-mail: castillosg1012@gmail.com

[2] Doctora en Antropología (ULaval).
Profesora da Universidad Autónoma de Tlaxcala.
Tlaxcala – México.
E-mail: aurelia.flores@uatx.mx

RESUMEN

Este trabajo analiza las circunstancias que limitan o favorecen la participación de las mujeres en puestos jerárquicos universitarios. La premisa parte de que ciertas situaciones personales y familiares pueden entrelazarse de manera contradictoria obstaculizando o impulsando los procesos de ascensos, y situando a las mujeres ante decisiones que, a menudo, impactan en su propio progreso profesional. Para comprender estas dinámicas, se retoma la categoría analítica del "techo de cristal", entendida como un conjunto de barreras invisibles enmarcadas en estereotipos, prejuicios y formas sutiles de discriminación que condicionan o limitan el acceso y el ascenso de las mujeres a cargos de decisión, aun cuando cuentan con preparación académica requerida e incluso superior. El reconocimiento del núcleo personal y familiar como escenario donde las mujeres enfrentan desigualdades fue posible a través de una metodología feminista que orientó la ruta de investigación. Para el trabajo de investigación se aplicaron entrevistas a profundidad a diez académicas, quienes ocupan algún cargo administrativo en la estructura de una universidad pública del centro de México. Los hallazgos evidencian que las trayectorias profesionales de las académicas se encuentran atravesadas por obstáculos que condicionan su permanencia y ascenso en las estructuras jerárquicas. Entre los principales factores obstaculizadores destacan la carga doméstica, las responsabilidades de cuidado y el ejercicio de la maternidad. No obstante, también se identifican factores que favorecen su desarrollo profesional, entre ellos, las redes de apoyo familiares, la autonomía económica y la autoestima, elementos que contribuyen a sostener su participación en espacios de liderazgo académico.

Palabras clave: Género. Educación Superior. Techo de cristal. Barreras.

ABSTRACT

This paper analyzes the circumstances that limit or foster women's participation in university leadership positions. The premise stems from the fact that personal and family situations can intertwine in contradictory ways, hindering or driving promotion processes and placing women before decisions that often impact their own professional advancement. To understand these dynamics, the analytical category of the "glass ceiling" is used, understood as a set of invisible barriers framed by stereotypes, prejudices, and subtle forms of discrimination that condition or limit women's access and promotion to decision-making positions, even when they possess the required or even superior academic qualifications. Recognizing the personal and family sphere as a context where women face inequalities was made possible through a feminist methodology that guided the research approach. For this research, in-depth interviews were conducted with ten female academics holding administrative positions within a public university in central Mexico. The findings reveal that these academics' professional trajectories are intersected by obstacles that limit their retention and promotion within the hierarchical structures. Among the main obstacles are domestic responsibilities, caregiving duties, and motherhood. However, factors that promote their professional development were also identified, including family support networks, economic autonomy, and self-esteem, elements that contribute to their sustained participation in academic leadership roles.

Keywords: Gender. Higher Education. Glass Ceiling. Obstacles.

INTRODUCCIÓN

El acceso de las mujeres a la educación superior se ha configurado como uno de los temas centrales en el debate académico y en las políticas de equidad de género. En la actualidad, aun cuando los indicadores de matriculación reflejan que se mantienen niveles equitativos de participación entre hombres y mujeres, la evidencia empírica señala que la representación femenina registra, en múltiples ámbitos, niveles de formación profesional superiores a la masculina (De Garay y Del Valle, 2012; Ordorika, 2015).

En contraste, se ha documentado que, a pesar de estos avances, persisten desigualdades significativas en el ejercicio profesional. Para las mujeres continúan existiendo disparidades tanto en la distribución por disciplinas formativas como en las expectativas laborales asociadas a su inserción profesional. En el contexto mexicano, las mujeres egresan predominantemente de campos formativos vinculados a las ciencias sociales, administrativas, educativas y aquellas relacionadas con los servicios sociales, mientras que su presencia en áreas como las ciencias exactas y las ingenierías sigue siendo limitada. Para Garrido y Tapia (2022) resulta contrastante que, aunque egresen y se titulen más mujeres en educación superior, al momento de insertarse en el mercado laboral enfrenten diversas dificultades, tales como: menores niveles de remuneración, mayor presencia en empleos parciales, informales y de medio tiempo que carecen de seguridad social o derechos laborales —en el sector terciario y de servicios— y condiciones de trabajo precarias.

Por lo tanto, el acceso de las mujeres no depende solo de su formación o sus habilidades, sino de factores culturales, organizacionales y estructurales que condicionan su ascenso. En este sentido, la incompatibilidad entre responsabilidades domésticas y laborales, junto con culturas organizacionales masculinizadas y estereotipos de género, explica la escasa presencia femenina en puestos estratégicos (Hernández, 2024). Desde la década de 1970 existe un incremento sostenido de la participación de las mujeres en el trabajo remunerado —considerado socialmente como trabajo "visible"—, así como en cargos de representación política y en posiciones de dirección empresarial, tanto en México como a nivel internacional; no obstante, dicha participación continúa siendo insuficiente en términos de acceso efectivo a los espacios de toma de decisiones (Zabludovsky, 2007).

Las investigaciones en torno al género y la educación superior han evidenciado las múltiples barreras que enfrentan las mujeres académicas para ascender a posiciones de mayor jerarquía. Al respecto, Blázquez y Bustos (2013) y Buquet et al. (2013) examinan las implicaciones de la ausencia femenina en los espacios de toma de decisiones y documentan el complejo y prolongado trayecto que las mujeres han recorrido para ejercer funciones de dirección y responsabilidad, evidenciando las tensiones y rupturas que afrontan. Sin embargo, a pesar de los avances legales y de autonomía a favor de las mujeres, persisten barreras estructurales, organizacionales y subjetivas que dificultan el tránsito hacia un empoderamiento efectivo. En este sentido, Moncayo y Zuluaga (2015) y Hernández (2024) coinciden en que la dimensión cultural es clave para comprender estas desigualdades, ya que en ellas convergen factores que operan de manera implícita y normalizada. Entre las principales barreras se encuentran "el rol social de la maternidad, la doble jornada laboral, la ausencia de liderazgo femenino y el eufemismo de la igualdad" (Moncayo y Zuluaga, 2015, p. 4).

Para contribuir a estas reflexiones, el objetivo del presente trabajo se centra en analizar las circunstancias personales y familiares que obstaculizan o favorecen las trayectorias profesionales de mujeres académicas que ocupan puestos jerárquicos en una universidad pública del centro de México. En particular, interesa la manera en que el trabajo doméstico, las responsabilidades de cuidado y el ejercicio de la maternidad inciden en el progreso profesional al momento de ocupar puestos de liderazgo; así como identificar los recursos personales y familiares que impulsan su permanencia y desempeño en espacios de toma de decisión. En este sentido, las preguntas investigativas son: ¿De

qué manera el trabajo doméstico, las responsabilidades de cuidado y el ejercicio de la maternidad condicionan las trayectorias profesionales de las académicas que ocupan puestos jerárquicos universitarios? y ¿qué redes de apoyo, recursos personales y condiciones familiares actúan como factores impulsores en la permanencia y desarrollo profesional?

Como apoyo teórico se retoma la categoría analítica "techo de cristal" (TC), entendida como el conjunto de barreras invisibles enmarcadas en estereotipos, prejuicios y formas sutiles de discriminación que condicionan o limitan el acceso y el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Asimismo, el análisis incorpora la identificación de recursos personales y familiares que desde la experiencia de las participantes impulsan su carrera profesional y les permiten sostenerse en puestos de liderazgo.

EL "TECHO DE CRISTAL" COMO CATEGORÍA ANALÍTICA

En el marco de los estudios sobre desigualdad de género en las organizaciones, durante la década de 1970, Marilyn Loden acuñó el término *TC* para dar cuenta de las barreras estructurales y simbólicas que limitaban la participación de las mujeres en puestos de liderazgo (Lara, 2025). Desde esta perspectiva, el TC no constituye un obstáculo aislado ni excepcional, sino un entramado de prácticas, representaciones y relaciones de poder que producen y refuerzan la exclusión de las mujeres de los espacios de toma de decisiones.

Para Linda Wirth (2002), el concepto de TC alude a "las barreras artificiales e invisibles, creadas por las actitudes discriminatorias, así como los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección" (p. 23). A partir de esta definición, el TC se entiende como un conjunto de barreras invisibles o sutiles, difíciles de detectar, que obstaculizan el acceso y el ascenso jerárquico de las mujeres a distintos puestos de trabajo remunerado, y pueden producirse en distintas dimensiones. En este sentido, el TC se introduce como una metáfora descriptiva para referirse a las barreras invisibles que impiden a las mujeres ocupar puestos de liderazgo. Con el tiempo, el concepto se consolida al utilizarse como una herramienta analítica para explicar los mecanismos estructurales, culturales y simbólicos de exclusión. Autoras como Mabel Burin (2008) señalan que:

> Este concepto será descrito a partir de su doble inscripción: en su aspecto objetivo, como una realidad discriminatoria hacia las mujeres, existente en la mayoría de las organizaciones laborales, y como una realidad subjetiva que impone detención y retroceso en los proyectos laborales de las mujeres. (p. 76)

Por lo tanto, el concepto de TC no debe reducirse solo a una metáfora organizacional, sino asumirse en toda su amplitud analítica, reconociendo su doble dimensión. Por un lado, permite comprender que las barreras de carácter objetivo operan desde las estructuras formalizadas —mecanismos, normas, dispositivos, redes previas que regulan el funcionamiento de la institución—; por otro, exige considerar aquellos procesos internalizados o subjetivos que moldean las expectativas y las decisiones que impactan en las trayectorias laborales de las mujeres.

Si bien Marcela Lagarde (1990) no menciona con claridad el concepto de TC, sus planteamientos resultan fundamentales para comprender los obstáculos que enfrentan las mujeres en su acceso y ascenso a puestos jerárquicos. En este sentido, la autora define el patriarcado como uno de los espacios históricos del poder masculino sustentado en diversas formaciones sociales. Éste se caracteriza por el antagonismo genérico vinculado al dominio masculino, el cual se materializa en estructuras sociales e institucionales reproductoras de desigualdades; por la escisión de género, resultado de una competencia histórica por la validación masculina y el acceso a espacios jerarquizados; y por el machismo que consolida la dominación masculina al institucionalizar prácticas, normas y representaciones que legitiman la subordinación femenina mediante identidades y deberes socialmente impuestos.

Desde este enfoque, el TC debe entenderse como una expresión contemporánea vinculada a estructuras patriarcales, en particular, en los espacios organizacionales y universitarios, donde las jerarquías que afectan a las mujeres se presentan bajo discursos de neutralidad y mérito que, además, continúan reproduciendo sesgos estructurales de género. Norma Blázquez (2008) reconoce que persisten diferencias en la proporción de hombres y mujeres que integran los órganos de dirección de instituciones académicas y científicas. Incluso en aquellas donde la matrícula femenina es superior a la masculina, los cargos directivos son ocupados por hombres. En consecuencia, las mujeres reciben menos reconocimientos y premios otorgados por la institución de la que son parte.

> En su vida profesional [las mujeres] enfrentan obstáculos y dificultades específicas que obedecen tanto a factores de los modelos y prácticas características de las instituciones científicas, como a condicionantes socioculturales que limitan el pleno desarrollo del conjunto de las mujeres, entre éstos resalta la asignación de los roles domésticos y del cuidado familiar. (Blázquez, 2008, p. 45-46)

Esta evidencia permite afirmar que las trayectorias académicas se construyen de manera diferenciada para hombres y mujeres, lo que se traduce en una menor presencia femenina en los niveles jerárquicos de las instituciones. Las prácticas discriminatorias, tanto explícitas como implícitas, se manifiestan en la reproducción de roles y estereotipos de género que condicionan el ingreso, la permanencia y el ascenso de las mujeres, así como en una cultura organizacional que refuerza estas desigualdades mediante normativas y prácticas institucionales, incluidas modalidades de contratación diferenciadas por género, edad o estado civil.

De este modo, aun cuando las mujeres hayan accedido a la educación superior, cuenten con habilidades y preparación académica suficientes, e incluso presenten capacidades reconocidas de liderazgo, nada garantiza que puedan ocupar posiciones jerárquicas de alta responsabilidad en las organizaciones, ya sea en los ámbitos educativo, económico, administrativo, religioso o político. Por lo tanto, en este trabajo se empleará el TC como categoría analítica para examinar las barreras invisibles que limitan el acceso y la promoción de las mujeres a posiciones de liderazgo en la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx), en especial en espacios de toma de decisiones administrativas y académicas.

LAS BARRERAS DEL "TECHO DE CRISTAL"

La reducida presencia de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones pone en evidencia la existencia de diversos obstáculos que operan de manera sutil e invisible. En este contexto, se han formulado diversas conjeturas en torno al denominado TC. En primer lugar, no se trata de una discriminación abierta, sino la presencia de barreras invisibles; en segundo término, estas barreras no desaparecen con el paso del tiempo; y, tercero, el desempeño laboral de las mujeres es equivalente al de los hombres, por lo que las diferencias objetivas en la ejecución del trabajo no resultan suficientes para explicar las desigualdades en el acceso a los puestos de mayor jerarquía.

Para Díez, Terrón y Anguita (2009), las barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos de decisión se encuentran vinculadas a una tradición histórica y cultural que las asocia con el ámbito doméstico y privado. En esta misma línea, Larrieta, Velasco y Fernández (2015) señalan que los roles de género y la distribución desigual de las responsabilidades familiares, así como sus efectos en el equilibrio entre

la vida personal y profesional, constituyen factores clave para explicar la baja representación femenina en espacios de poder. Asimismo, Tomás y Guillamón (2009) y Gaete-Quezada (2015) identifican, entre las barreras externas, la dificultad para conciliar la vida profesional y familiar, junto con la persistencia de estereotipos de género asociados al liderazgo.

En este contexto, resulta innegable que el trabajo doméstico y de cuidados ha sido históricamente feminizado y socialmente naturalizado como "un asunto de mujeres". Desde esta perspectiva, problematizar que la familia, las hijas e hijos y las tareas de cuidado sean concebidos como obstáculos para el desarrollo profesional implica visibilizar las estructuras culturales e institucionales que producen y reproducen dichas tensiones.

Las barreras que conforman el TC pueden adoptar diversas formas. La literatura ha propuesto tipologías que distinguen entre barreras sociales, organizacionales y gubernamentales, así como factores internos y externos. No obstante, estas barreras —invisibles, sutiles y naturalizadas—no operan de manera aislada, en conjunto, no solo limitan las trayectorias profesionales de las mujeres, también contribuyen a su persistente subrepresentación en los niveles más altos de las organizaciones.

En el análisis de las trayectorias académicas de las mujeres, la mera identificación de barreras implicaría tener una visión parcial centrada en los obstáculos y la reproducción de las desigualdades. Por lo que resulta necesario reconocer los impulsores y las condiciones que favorecen su desarrollo profesional. Al respecto, Chinchilla et al. (2006) consideran que los principales impulsores para las mujeres son: la motivación, la formación, la fortaleza psicológica y el sistema de valores. Tomás y Guillamón (2009) refieren a barreras internas propias de los procesos de socialización, tales como: "diferencias en la educación de las niños y niñas, miedo a defraudar las expectativas del papel femenino, falta de modelos donde mirarse, poco interés por el estilo de liderazgo tradicional o baja autoestima" (p, 245-246).

Más allá de las barreras, es pertinente tomar en cuenta los impulsores, entendidos como aquellos recursos, estrategias y condiciones que favorecen su desarrollo profesional. Incorporar esta doble mirada permite no solo visibilizar las limitaciones estructurales que enfrentan, sino también recuperar la capacidad de agencia, así como las formas en que ellas negocian, resisten y avanzan en los contextos institucionales marcados por desigualdades de género.

PROPOSICIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio adoptó una metodología feminista de carácter cualitativo, siguiendo las proposiciones de Castañeda (2006), quien sitúa a las mujeres en el centro del proceso investigativo, reconociéndolas como productoras de conocimiento; es decir, como sujetas cognoscentes y cognoscibles a partir de sus experiencias situadas en un contexto cultural e histórico específico. Asimismo, se asumió que la interacción entre mujeres es clave para identificar desigualdades cotidianas que, aunque se manifiestan de manera diversa, comparten una base estructural de género y sus efectos, haciéndolas identificables, en especial cuando las participantes y las investigadoras forman parte de la universidad, aunque en posiciones distintas. Desde esta perspectiva metodológica no se busca la generalización estadística ni la cuantificación de resultados, sino comprender la significancia de las experiencias vividas, en particular en un contexto marcado por una limitada presencia femenina en puestos jerárquicos universitarios.

Las entrevistas fueron grabadas, previa autorización de las participantes, y transcritas de manera íntegra; se llevaron a cabo en los centros de trabajo de las entrevistadas, en horarios acordados. La participación de cada una fue voluntaria. El guion temático se estructuró en tres ejes: 1) perfil de las académicas; 2) factores personales y familiares; y 3) estructura institucional. El instrumento fue revisado y avalado por un comité académico interno, atendiendo los principios éticos de beneficencia y confidencialidad en la investigación.

El análisis de la información se llevó a cabo mediante una codificación deductiva e inductiva. La primera se sustentó en los ejes del guion de la entrevista y en la categoría analítica del TC, mientras que la segunda permitió identificar temas emergentes derivados de las experiencias narradas por las participantes. Posteriormente, los códigos se agruparon en dos categorías de análisis: obstáculos e impulsores (Cuadro 1).

Cuadro 1 | Categorías de análisis y hallazgos

Categorías	Dimensiones de análisis	Principales Hallazgos
Obstáculos	Carga doméstica	Las académicas continúan asumiendo la mayor parte de las tareas domésticas, situación que reduce tiempo para el ejercicio de liderazgo, investigación y la formación académica.
	Responsabilidades de cuidado	El cuidado de hijas e hijos recae en las mujeres, quienes asumen la organización de los traslados, apoyos en tareas escolares y la atención cotidiana del hogar.
	Ejercicio de la maternidad	La maternidad genera tensiones entre las expectativas sociales asociadas a la idea de la "buena madre" y las demandas del trabajo académico, situación que, en algunos casos, obliga a las académicas a postergar sus proyectos profesionales.
Impulsores	Redes de apoyo familiares	El apoyo, especialmente de otras mujeres en las tareas del hogar y el cuidado de hijos e hijas, facilita la conciliación de la vida laboral y familiar, favoreciendo la permanencia de las académicas en puestos de decisión.
	Autonomía económica	Contar con ingresos propios fortalece la independencia económica y la capacidad de decisión, además de ampliar oportunidades educativas de hijas e hijos.
	Autoestima	La confianza y seguridad en sí mismas fortalece el ejercicio de liderazgo y contribuye a consolidar su autoridad y legitimidad frente a colegas y personal colaborador.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Durante la interpretación de los resultados se realizó un análisis comparativo transversal de los testimonios con el propósito de identificar patrones comunes y particularidades de las vivencias de las académicas. Enseguida, los hallazgos se interpretaron mediante el relato testimonial de las mujeres, concebido como herramienta metodológica que posibilita la reconstrucción de sus experiencias situadas y la identificación de las estructuras que condicionan sus trayectorias profesionales. Desde esta perspectiva, Fernández (2018) sostiene que:

> El testimonio de las mujeres, como herramienta teórica y política, contribuye a visibilizar la presencia de determinados/as sujetos, sus puntos de vista, el lugar desde el que construyen sus dichos (sean de clase, de género, de etnia, de edad, etcétera) […] estas narrativas testimoniales que ponen a circular discursos otros, sentidos sociales en disputa, las historias no dichas. (p. 62-63)

Por lo tanto, la organización y sistematización de las narrativas se efectúo mediante categorías analíticas, procurando la consistencia interpretativa a través de la revisión constante de las transcripciones y el contraste entre los testimonios y las categorías construidas. Así mismo las entrevistas se desarrollaron en un clima de confianza que favoreció la construcción de relatos sobre las barreras y obstáculos personales, familiares e institucionales que las académicas enfrentan en su acceso a posiciones jerárquicas. Desde una perspectiva feminista, dichas narrativas testimoniales fueron interpretadas como un recurso metodológico que permitió revelar las estructuras de género que configuran y condicionan sus trayectorias profesionales en la organización universitaria.

EL CONTEXTO DEL ESTUDIO

Según la UNESCO IESALC (2021), solo 18 por ciento de los cargos de dirección en las universidades a nivel mundial son ocupados por mujeres. En México, solo el 8 por ciento de las rectorías son representadas por mujeres (Marcos, 2023). Dado que el presente trabajo se enfoca en la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx), el análisis se delimita a las universidades públicas estatales donde 11 de las 35 instituciones en este rubro se encuentran representadas por mujeres (Cuadro 2). En este contexto, resulta pertinente profundizar en las condiciones en que las mujeres acceden y ejercen posiciones de liderazgo en el ámbito universitario.

El análisis del Índice de Paridad de Género (IPG) indica que la Universidad Autónoma de Sonora cumple con una relación de 50/50, por lo que se perfila como ideal. En tanto, la Universidad Autónoma de Campeche registra una sobrerrepresentación con un IPG de 4.88, caso contrario, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla evidencia una subrepresentación con un IPG de 0.20. Este análisis sugiere que, aun cuando existen mujeres rectoras al frente de las Instituciones de Educación Superior (IES), es conveniente cuestionar ¿quiénes toman realmente las decisiones?

Cuadro 2 | Rectoras en universidades públicas estatales en México

Universidades estatales	Rectora	Periodo	* Porcentaje de participación/género		
			M	H	IPG
Sureste					
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche	Sandra Martha Laffón Leal	2022-2026	83	17	4,88
Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo	Consuelo Natalia Fiorentini Cañedo	2024-2027	44	56	0, 78
Centro					
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Sandra Yesenia Pinzón Castro	2023-2025	67	33	2.03
Universidad de Guanajuato	Claudia Susana Gómez López	2023-2027	31	69	0.44
Universidad Autónoma de Querétaro	Silvia Amaya Llano	2024-2027	33	67	0.49
Universidad Autónoma de Morelos	Viridiana Aydeé León Hernández	2023-2029	67	33	2.03
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Lilia Cedillo Ramírez	2021-2025 2025-2029	17	83	0.20
Occidente					
Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo	Yarabí Ávila González	2023-2027	57	43	1.32
Universidad Autónoma de Nayarit	Norma Lilia Galván Meza	2025-2028	62	38	1.63
Noroeste					
Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa	Sylvia Paz Díaz Camacho	2020-2024	44	56	0.78
Universidad Autónoma de Sonora	María Rita Plancarte Martínez	2021-2025	50	50	1

Fuente: Elaboración propia. *Nota. El porcentaje de mujeres y hombres en el cuerpo directivo dependiente de la rectoría, así como el índice de paridad de género provienen de Meza, Ortega y Villareal (2024).

En el estado de Tlaxcala, México, se ubica la UATx, institución fundada en 1976, cuenta con cerca de cinco décadas de trayectoria. Tlaxcala es uno de los Estados con menor población a nivel nacional. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), su población es de 1,342,977 habitantes, 51.6 por ciento mujeres y 48.4 por ciento hombres. La UATx constituye una de las principales instituciones de educación superior en la región centro-oriente del país. Actualmente ofrece 47 licenciaturas, 4 especialidades, 38 maestrías y 12 doctorados, lo que suma un total de 101 Programas Educativos (PE), además cuenta con 8 centros de investigación. Registros más recientes indican un incremento en la matrícula para el año 2024 a 16,779, datos de la composición estudiantil (suma de matrícula presencial más matrícula de cursos desarrollados por Educación Continua) suman 23,770 estudiantes, de ellos 15,218 son mujeres y 8,552 hombres, 64 y 36 por ciento respectivamente (UATx, 2025).

Cuadro 3 | Distribución de funcionariado universitario de la UATx según sexo

Mujeres 7	**Secretarías** Secretaría de Autorrealización Secretaría de Extensión Universitaria y Difusión Cultural Secretaría de Investigación Científica y Posgrado **Coordinaciones de División** Coordinación de la División de Ciencias Sociales y Administrativas **Facultades** Dirección de la Facultad de Diseño, Arte y Arquitectura Dirección de la Facultad de Odontología Dirección de la Facultad de Trabajo Social, Sociología y Psicología
Hombres 18	**Rectoría** Rector **Secretarías** Secretaría Académica Secretaría Administrativa Secretaría Técnica **Coordinaciones de División** Coordinación de la División de Ciencias Básicas, Ingeniería y Tecnología Coordinación de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud Coordinación de Ciencias y Humanidades **Facultades** Dirección de la Facultad de Ciencias Básicas, Ingeniería y Tecnología Dirección de la Facultad de Agrobiología Dirección de la Facultad de Ciencias de la Salud Dirección de la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas Dirección de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Criminología Dirección de la Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de la Facultad de Ciencias para el Desarrollo Humano Dirección de la Facultad de Filosofía y Letras **Unidades Académicas Multidisciplinarias** Dirección de la Unidad Académica Multidisciplinaria Campus Calpulalpan Dirección de la Unidad Académica Multidisciplinaria Campus San Pablo del Monte Dirección de la Unidad Académica Multidisciplinaria Campus Teacalco
3 Mujeres 5 Hombres	Centros de Investigación Centro de Investigación en Ciencias Biológicas Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional. Análisis regional Centro de Investigaciones Jurídico-Políticas Centro de Investigación Educativa Centro de Investigación en Ciencias Administrativas Centro de Investigación en Genética y Ambiente Centro de Investigación en Reproducción Animal Centro Tlaxcala de Biología de la Conducta

Fuente: Elaboración propia con datos de UATx (2025).

Como se observa en el Cuadro 3, en la UATx, las mujeres representan 28 por ciento del funcionariado, frente al 72 por ciento de hombres, lo que evidencia una participación desigual en la toma de decisiones. Las mujeres se concentran en áreas de humanidades, ciencias sociales y servicios, mientras que los hombres predominan en la rectoría, direcciones y en áreas de ciencias duras, administrativas, biológicas y de la salud. Aunque estos espacios son clave para la orientación institucional, la injerencia de las mujeres continúa siendo limitada.

PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL DE LAS ACADÉMICAS PARTICIPANTES

En este contexto universitario se aplicaron diez entrevistas a profundidad a mujeres que, al momento del trabajo de campo, ocupaban cargos en direcciones, secretarías y coordinaciones de facultad. El Cuadro 4 presenta el perfil personal y profesional de las participantes, el cual permite contextualizar las condiciones desde las cuales se configuran las trayectorias académicas de las entrevistadas. La edad promedio es de 42 años, con un rango que oscila entre los 26 y los 59 años. Si bien la edad no constituye por sí sola un factor determinante para acceder a puestos de decisión, la interacción con otros elementos puede influir en sus trayectorias laborales.

Cuadro 4 | Perfil personal y profesional de las mujeres participantes

Entrevistada	Edad (años)	Lugar de nacimiento	Estado civil	Hijos e hijas	
				Número	Edad
Entrevistada 1 (E1)	59	Otro	Casada	1	34
Entrevistada 2 (E2)	53	Otro	Divorciada	2	18, 23
Entrevistada 3 (E3)	49	Tlaxcala	Casada	2	17, 23
Entrevistada 4 (E4)	43	Tlaxcala	Soltera	1	14
Entrevistada 5 (E5)	41	Tlaxcala	Casada	-	0
Entrevistada 6 (E6)	41	Otro	Divorciada	3	7, 9, 12
Entrevistada 7 (E7)	38	Otro	Unión libre	2	6, 19
Entrevistada 8 (E8)	35	Otro	Casada	2	6, 14
Entrevistada 9 (E9)	32	Otro	Soltera	-	0
Entrevistada 10 (E10)	26	Tlaxcala	Casada	-	0

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Respecto a su origen, cuatro de las entrevistadas son de Tlaxcala y el resto proviene de otras entidades. En cuanto a su situación conyugal, cinco se declararon casadas, una en unión libre, dos divorciadas y dos solteras, predominando las uniones en pareja. Asimismo, siete de las participantes tienen hijos e hijas, con un promedio de dos por mujer, las edades se concentran principalmente en la infancia y la adolescencia, lo que implica una mayor demanda de tiempo y responsabilidades de cuidado; tres mujeres indicaron no tener descendencia. La presencia mayoritaria de mujeres con responsabilidades de cuidado permite anticipar tensiones entre la vida doméstica y el ejercicio de sus funciones.

Las académicas que ocupan cargos de mandos medio y superior en la estructura universitaria combinan funciones administrativas y académicas vinculadas a la gestión de programas de licenciatura y posgrado, como la organización de horarios, la revisión curricular, la gestión docente y la atención al estudiantado. Ocho de las entrevistadas se desempeñan en puestos de PE centrados en la operación y el enlace con instancias superiores, mientras que solo dos de ellas accede a cargos con poder decisorio. Por lo tanto, la presencia de mujeres en estos espacios parece inscribirse en una lógica de inclusión limitada, en la que las estructuras de poder permanecen intactas y continúan restringiendo su acceso y ascenso a los niveles más altos de decisión.

LO DOMÉSTICO, LAS RESPONSABILIDADES DE CUIDADO Y EL EJERCICIO DE LA MATERNIDAD

El análisis de las narrativas muestra que las trayectorias académicas de las mujeres se encuentran atravesadas por una tensión constante entre las exigencias del ámbito profesional y las responsabilidades del ámbito doméstico y de cuidados. En esta investigación, las académicas reconocen la existencia de obstáculos que limitan su ascenso y permanencia en puestos jerárquicos. Consideran que la vida familiar y la vida profesional implica retos y costos que no siempre se resuelven a su favor. En este sentido, la corresponsabilidad entre familia y trabajo implica un reparto equitativo de las tareas domésticas y de cuidado. En el ámbito doméstico, supone un mayor involucramiento de los hombres en dichas actividades; mientras que, en el ámbito público, demanda el compromiso del Estado, el mercado y las instituciones educativas para armonizar la vida laboral y familiar mediante acciones corresponsables.

Con el propósito de identificar la rutina diaria de las entrevistadas se indagó sobre las tareas domésticas de las que ellas se ocupan. Los resultados muestran que todas realizan labores de cuidado y del hogar: preparación de alimentos, limpieza y lavado de ropa. Estas actividades se articulan con su trabajo académico, configurando jornadas extensas y extenuantes que impactan de forma negativa en su salud y bienestar. En promedio, la jornada diaria alcanza 17.7 horas, con solo 6.3 horas destinadas al descanso, iniciando sus actividades entre las 4:00 y 5:00 horas y concluyendo entre las 23:00 y 24:00 horas.

En el ámbito profesional, las académicas dedican en promedio nueve horas diarias al trabajo; no obstante, quienes ocupan cargos de mayor jerarquía cumplen jornadas de entre 11 y 12 horas. Algunas —en especial las jóvenes— combinan funciones de gestión e investigación, lo que incrementa su carga laboral. Aunque el tiempo destinado a las tareas domésticas y de cuidado varía según el estado civil, la relación de pareja, la edad de hijas e hijos y las redes de apoyo, su organización y gestión recaen en las mujeres. La evidencia muestra que, aun ocupando un cargo de coordinación, las académicas enfrentan de manera directa las demandas del hogar. Por lo tanto, no solo contribuyen al sostenimiento económico familiar, sino que también asumen la responsabilidad del cuidado y del funcionamiento del hogar. Mientras que las ausencias paternas suelen ser socialmente justificadas, en el caso de las mujeres éstas son objeto de cuestionamiento constante.

En la mayoría de los casos, ellas se hacen cargo de las actividades de sus hijos e hijas: responsabilidades escolares (tareas, reuniones en la escuela, compra de materiales, apoyo a la elaboración de maquetas, etcétera), traslados y preparación de alimentos (desayunos, almuerzos para llevar y cenas).

> Mi día empieza a las 5:00 am […] prácticamente yo sola cubro todas las necesidades, comemos fuera de casa por lo mismo que no me da tiempo y para que los niños se esperen a comer hasta las 5:00 pm ya es muy tarde, así que regresamos a casa y pues apoyarlos con las cuestiones de la escuela, a veces se quedan en casa haciendo tarea mientras yo voy a hacer compras para el siguiente día o las cosas que se requieran. En la tarde noche es para hacerme cargo de todo lo de ellos, de sus necesidades, de la limpieza de la casa hasta donde se puede. Mí día viene terminando alrededor de la media noche. (E6)

Además, el lavado de ropa, la limpieza del hogar y las compras de alimentos e insumos forman parte de las múltiples tareas que las académicas efectúan de manera habitual. En algunos casos señalan que el padre "ve a los hijos" los fines de semana, es decir, coincidiendo con tiempos asociados al ocio y no con las exigencias del trabajo cotidiano.

> Los fines de semana los niños se van con su papá, así el día sábado me dedico a limpiar la casa mientras ellos no están, y a veces cuando no término le sigo todavía el domingo, los uniformes, prever todas las cosas para la semana, ir a comprar despensa y si bien nos va, a veces en la tarde del domingo salimos al cine, […] porque no nos da tiempo para ir a otro lugar. (E6)

El estilo de convivencia en pareja incide directamente en la carga de trabajo. Su relación corresponde a lo que Trost y Levin (1999) denominan relación marital/cohabitacional conmutable o parejas sin domesticidad común, caracterizada porque el hombre o la mujer se queda en casa cuando el otro o la otra están lejos por motivos laborales y académicos. En este contexto, se da el caso que el esposo reside en otro estado y solo convive con la familia tres días a la semana, lo que reduce el apoyo cotidiano y obliga a la académica a asumir casi de forma exclusiva la organización del hogar y las responsabilidades de cuidado.

> Es un poco complicado, me costó mucho trabajo, mi esposo ya casi tiene dos años en el D.F., al principio nos repartíamos las tareas, pero para mí el primer año fue sumamente caótico porque no tenía un orden, era a ver cómo le hacía, pero mis papás han sido de ayuda bastante. (E8)

En conjunto, los casos analizados evidencian que las responsabilidades domésticas y de cuidados recaen de forma desproporcionada en las mujeres, aun cuando ellas participan en el ámbito profesional y contribuyen al sostenimiento familiar. La limitada participación de las parejas refuerza esta desigualdad, incrementa su carga total y condiciona sus trayectorias al restringir el tiempo disponible para la formación, la investigación y el acceso a puestos de mayor jerarquía. En algunos casos, la búsqueda de mejores ingresos implica una separación temporal de la pareja, lo que intensifica la asunción casi exclusiva del cuidado a las mujeres. De esta forma, el aumento de ingresos se traduce en una sobrecarga que conlleva desgaste personal y profesional, así como mayores gastos en servicios domésticos, apoyos familiares y transporte.

> Cuando mi mamá se quedó sin trabajo, le dije: 'cuánto te pagaban en la escuela', no pues tanto, le dije: 'bueno te voy a pagar ese dinero, pero apóyame en la casa, con la comida, con los niños', entonces yo le pago a ella, y ella me hecha bastante la mano. (E8)

La maternidad no debería considerarse, en sí misma, una barrera para el acceso a cargos directivos; sin embargo, resulta fundamental analizar el grado de involucramiento de la pareja en el cuidado del hogar y la familia. Al respecto, Díez, Terrón y Anguita (2009) señalan que:

> No es que las mujeres rehúyan de los cargos directivos, es que los hombres rehúyen de las responsabilidades familiares y ello tiene como consecuencia el que las mujeres tengan que agudizar su doble jornada en el caso de asumir un cargo de responsabilidad en un centro educativo. (2009, p.31)

Es un hecho que la presencia de hijas e hijos en edades tempranas demanda mayor atención, tiempo y dedicación a tareas de cuidado directo, lo que puede extender la jornada diaria de las mujeres. No obstante, la rutina de las académicas con hijas e hijos adolescentes también resulta compleja. El siguiente relato indica que se mantienen atentas de las actividades de hijas e hijos, su día inicia desde muy temprano para encargarse de las tareas domésticas y asumir de manera directa la responsabilidad y asegurar el bienestar de su familia.

> La mayoría de días me levanto a las 4 a.m., porque mi hija entra a las 7 a.m., y la paso a dejar, tengo organizada la vida, a esa hora tengo que preparar lunch, dejar algo de desayuno y ya cada quien lo complementa, pero sí tengo que poner lunch y aparte hacer mi desayuno, porque llego aquí [al trabajo] a las 7 a.m. (E3)

La disyuntiva entre la vida profesional y la vida familiar resulta complicada para las académicas, sus largas jornadas y lo extenuante de las tareas en las que están comprometidas demuestran algunos de los obstáculos a los que se enfrentan.

> Dejaba en la escuela a mi hija a las 6:45 a.m., tenía que levantarme a las 5:00 a.m., preparaba el desayuno para ambas, planchaba mi ropa, hacía esas labores entre 5:00 y 6:30 a.m. Mi mamá se encargaba de las actividades posteriores, por ejemplo, la comida y la atención de mi hija. (E4)

Como se observa, las tareas domésticas resultan difíciles de abandonar. Si bien los hijos e hijas en edad escolar demandan mayor atención, estas responsabilidades se extienden a lo largo de la maternidad, incluso cuando alcanzan la adolescencia. En este sentido, el cuidado opera como una barrera invisible, en tanto la sociedad asigna de manera implícita a las mujeres la responsabilidad del trabajo doméstico y del ejercicio de una maternidad extendida.

Las entrevistadas expresan un interés constante por su superación profesional. No obstante, este recorrido no está exento de obstáculos y retrocesos que tensionan sus aspiraciones. Un caso emblemático es el de una académica que logró ser reconocida durante un periodo en el Sistema

Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII); pero tras su primera evaluación perdió esta distinción. A pesar de su interés por reincorporarse, el tiempo transcurrió y no lo logró. Sus actividades y responsabilidades diarias han contribuido a que perciba este objetivo como cada vez más lejano y difícil de alcanzar.

> Mi tiempo está muy sesgado a la atención de mis hijos porque son pequeños, me hago de cargo de todo sola, desde luego que si no tuviera toda esa responsabilidad es muy seguro que estuviera enrolada totalmente en la investigación, que demanda tiempo completo. Para mí fue un estado de shock muy severo el haber tenido a mi primer hijo, mermó mi desempeño en la investigación, mi productividad cayó severamente, porque obvio mi tiempo lo absorbió y después vino el otro y después el otro y se me juntaron, los tres son muy cercanos. Me deprimí mucho, porque tenía muchos planes profesionales que simplemente vi que no se estaban logrando, y que no se han logrado. (E6)

Las cargas de cuidado se intensifican cuando las hijas e hijos tienen edades muy próximas, ya que las demandas de atención y crianza se concentran en un mismo periodo. Muchas veces, las académicas aceptan cargos en posiciones de liderazgo como una estrategia para complementar su ingreso como docentes. Algunas de ellas expresan su interés por incorporarse al SNII, mientras otras aspiran a continuar sus estudios de doctorado; sin embargo, la carga laboral y las condiciones personales limitan la concreción de dicho proyecto.

> El abandonar ahorita un proyecto profesional académico a mí me ha costado mucho trabajo, sobre todo el tener que posponer el ingreso al doctorado ha sido para mí causa de mucha frustración. Este año procuré trabajar emocionalmente esa parte porque pues no ganó nada torturándome, no puedo iniciar ahorita porque mi pareja empezó el doctorado. (E7)

La persistencia de una rígida división sexual del trabajo continúa reproduciendo desigualdades al invisibilizar el trabajo doméstico y concentrar esta carga de manera desproporcionada en las mujeres. En este sentido, Blázquez y Bustos (2013) señalan que aquellas mujeres con formación profesional y aportación económica requieren apoyos adecuados, tanto familiares como laborales, para gestionar sus responsabilidades. No obstante, las académicas mantienen aspiraciones de superación personal y profesional, ya sea mediante la continuidad de estudios de posgrado o el reingreso al SNII, en busca de mejores ingresos, reconocimiento y desarrollo en la investigación. Sin embargo, en algunos casos, estos proyectos se ven postergados en tanto se priorizan las trayectorias profesionales de sus parejas.

REDES DE APOYO FAMILIAR, AUTONOMÍA ECONÓMICA Y FORTALECIMIENTO DE LA AUTOESTIMA

En este apartado es necesario señalar que el desempeño de las académicas en puestos jerárquicos suele sostenerse en redes de apoyo, generalmente integradas por otras mujeres. Asimismo, como un factor motivante, se identifica la mejora de sus ingresos, junto con el reconocimiento y la importancia de fortalecer la autoestima como recurso clave para su desarrollo profesional. En este sentido, durante la jornada laboral, el apoyo de las madres de algunas académicas resulta imprescindible en el cuidado de las hijas y los hijos.

> Afortunadamente existe mi bendita madre, gracias a Dios ella me apoya un montón con él [refiere a su hijo pequeño] y también con la mayor [...] llegan y van a comer a casa de la abuela, entonces si él o ella se enferman se quedan con la abuela. (E8)

Incluso, algunas académicas sin hijos o hijas se están preparando para asumir esa responsabilidad solas o con ayuda de otras mujeres. En el caso de Ana, quien en el momento de la entrevista estaba embarazada, y cuyo marido por situaciones laborales vive toda la semana en otro estado, ella contempla organizarse de la siguiente forma cuando el o la bebé nazca:

> Como él [su esposo] no está básicamente, lo voy a tener yo toda la semana, pero me van a apoyar mis papás, especialmente, mi mamá está en la mejor disposición, de otra manera le decía a mi esposo es buscar una estancia donde me apoyen para cuidarlo y otra es buscar a una muchacha con la supervisión de mi mamá, pero mi mamá está en toda la mejor disposición de apoyarme. (E10)

Tejer redes y establecer alianzas entre mujeres resulta fundamental para que las académicas puedan desempeñarse en puestos de toma de decisión; no obstante, estas dinámicas evidencian que son ellas quienes continúan sosteniendo dichas actividades. En opinión de la mayoría de las entrevistadas, percibir un sueldo les resulta satisfactorio, ya que les proporciona una sensación de libertad e independencia.

> Pues la verdad es padre, es una libertad que cuesta mucho obtener o ganarse, primero porque las condiciones en las que una va ganándose la vida pues no siempre son las más adecuadas... de repente una tiene que entrarle a todo por necesidad y digo a todo porque haces trabajo de todo tipo. Ahora que puedo decir que tengo ya unos años de estabilidad económica, pues una se siente más tranquila y además con la capacidad de tomar decisiones a mediano plazo y además una se acostumbra y acostumbra a los hijos. (E7)

Según indicaron, sus ingresos por la responsabilidad laboral asignada les permite decidir en qué gastar o invertir su dinero, lo que a su vez fortalece su autonomía económica. Tener esta capacidad económica no solo impacta en el ámbito personal, sino también en el familiar, ya que posibilita mejores condiciones de vida y el acceso de oportunidades, en especial para los hijos e hijas.

> Las mujeres no teníamos acceso a ello [refiere al dinero] entonces, ahora que puedo vivirlo de manera particular, que puedo comprar una casa, que puedo comprar un auto, y que es mío y que a mí me costó porque se hizo gracias al trabajo realizado, a la preparación que tuve, eso a mí me permitió ver que las mujeres sí podemos adquirir todo lo que queramos. (E4)

La percepción de un ingreso propio se relaciona con mayor estabilidad y seguridad a futuro. Desde este punto de vista, la autonomía económica se convierte en un elemento que no solo favorece su bienestar, también motiva e impulsa sus aspiraciones de ascenso dentro de la estructura jerárquica.

> Iniciar un negocio familiar, pensar en que íbamos a estar mejor económicamente, que mi hija iba a tener mejores oportunidades, gracias a esto se fue a un intercambio a EE.UU., le seguí pagando el ballet, la certificación en el inglés, cosas en las que finalmente he invertido y que sé que mi hija y mi hijo van a estar bien. (E7)

En síntesis, la autonomía económica figura como un elemento clave en las trayectorias académicas de las mujeres, debido a que no solo impacta en el ámbito personal, sino que también amplía sus posibilidades de acción en el entorno familiar. Si bien este recurso favorece su permanencia y motiva su ascenso, su alcance es limitado frente a las desigualdades estructurales que condicionan el acceso a espacios de mayor jerarquía.

A diferencia de los obstáculos identificados, las entrevistadas no refieren tener miedo al éxito; por el contrario, ellas destacan que la autoestima es un recurso que les ha permitido enfrentar complicaciones y favorece el desempeño en el ámbito laboral. La autoestima se expresa en la capacidad para tomar decisiones, generar respeto entre colegas y proyectar seguridad en el ejercicio de cargos de responsabilidad. Una de las participantes señala: “aunque no vayas para un puesto de líder debes tener autoestima, eso te permite tener confianza en ti, eso te va a permitir hacer más cosas sin miedo” (E2).

En los contextos institucionales donde persisten estereotipos de género sobre el liderazgo, las mujeres enfrentan mayores exigencias para demostrar competitividad, firmeza y control. En este sentido, la proyección de seguridad adquiere un papel central, no solo como una cualidad individual, sino como una estrategia que incide en la legitimidad de su autoridad y en la forma en la que sus decisiones son percibidas por los demás.

> Sí, una trasmite inseguridad pues entonces los otros lo notan o lo perciben... y la imagen también creo que es importante, pues es la que se perciba en la organización […] cuando una proyecta organización, cuando una proyecta seguridad, algunas de las decisiones que tomes van a impactar directamente en el correcto funcionamiento del área en la que te encuentras. (E9)

La autoestima implica confianza de sí misma, seguridad y la capacidad de proyectar una imagen corporal y estética que refuerce su posicionamiento. Estos elementos contribuyen a que las mujeres se perciban capaces de dirigir un cargo de decisión. Por el contrario, la inseguridad y el miedo puede producir que el personal a su cargo y sus pares cuestionen o no respeten sus decisiones.

> Claro, uno irradia seguridad o lo contrario, hay gente que percibe tu miedo, tu angustia, tu indecisión, hay gente muy colmilluda aquí y en todas partes, te prueban, te evalúan, te observan mucho, te ponen a prueba y entonces si tu titubeas, si tú tambaleas, pues obviamente eso es carne fresca para un montón de cosas. (E7)

Los hallazgos evidencian que, lejos de desaparecer o minimizarse, las desigualdades de género se reconfiguran y se refuerzan en el ámbito académico. Guil (2007) señala que las barreras invisibles y sutiles generan constante tensión entre el trabajo productivo y el reproductivo. Si bien las académicas despliegan estrategias como la construcción de redes de apoyo, el fortalecimiento de la autoestima y la búsqueda de autonomía económica, no logran contrarrestar plenamente las desigualdades estructurales que persisten en la organización del trabajo académico.

CONCLUSIONES

Los obstáculos que enfrentan las académicas se relacionan principalmente con las contradicciones de la conciliación entre la vida familiar, profesional y laboral. En primer lugar, la necesidad de priorizar entre estas esferas se intensifica al asumir funciones docentes, administrativas y, en algunos casos, de investigación, en particular para aquellas que pertenecen o aspiran a integrarse al SNII, el cual exige y motiva a dedicar tiempo a la investigación. La dedicación a las actividades cotidianas del hogar, les resta tiempo para el logro del objetivo profesional.

En este contexto, existe coincidencia en los efectos subjetivos relevantes, tales como sentimientos de culpa, remordimiento y percepción de incumplimiento de los roles familiares, especialmente cuando se trata del cuidado de hijos e hijas en edades tempranas. Estas emociones se asocian a la imposibilidad de atender actividades escolares o participar en espacios de recreación, no comer en familia o comer con prisas, no llevarlos a actividades fuera de la escuela o dejarlos solos en casa. En conjunto, tratar de cumplir con sus actividades de cuidado significa en las mujeres "intentar estar siempre presentes", cumplir con lo que la sociedad ha impuesto como "ser buena madre". Asimismo, la sobrecarga derivada de la búsqueda de equilibrio entre las distintas esferas propicia altos niveles de estrés y, en algunos casos, la necesidad de acudir a apoyo psicológico. Esta situación se ve agravada por la escasa participación de las parejas en las tareas de cuidado, lo que limita las posibilidades de ascenso y permanencia en puestos jerárquicos.

Para finalizar, la postergación de proyectos personales y profesionales —como continuar estudios o asumir nuevas oportunidades laborales— aparece como una constante en contextos donde persisten mandatos de género que sancionan el incumplimiento de los roles tradicionales. En algunos casos, la falta de confianza o autoestima también puede operar como un factor que inhibe la proyección hacia posiciones de mayor jerarquía.

REFERENCIAS

BLÁZQUEZ, Norma y BUSTOS, Olga. **Saber y Poder. Testimonios de Directoras de la UNAM.** México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, 2013.199 p. ISBN 978-607-02-3850-5

BLÁZQUEZ, Norma. **El retorno de las brujas. Incorporación, aportaciones y críticas de las mujeres a la ciencia.** México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, 2008. 150 p. ISBN 978-970-32-5246-6

BUQUET, Ana; COOPER, Jennifer; MINGO, Araceli y MORENO, Hortensia. **Intrusas en la universidad**. México: UNAM, Programa Universitario de Estudios de Género. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, 2013. 343 p. ISBN 978-607-02-3985-4

BURIN, Mabel. Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. **Anuario de Psicología,** Barcelona, v. 39, n. 1, p. 75-86, 2008. Disponible en: https://raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/99355/159762 Acceso en: 28 enero 2026.

CASTAÑEDA, Martha Patricia. La antropología feminista hoy: algunos énfasis claves. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**, v. 48, n. 197, p. 35-47, 2006. Disponible en: https://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/42526 Acceso en: 28 enero 2026.

CHINCHILLA, Nuria; LEON, Consuelo; TORRES Elizabeth y CANELA, Miguel Angel. *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Navarra: **Centro Internacional Trabajo y Familia,** 2006. Documento de investigación n. 632

DE GARAY, Adrián; DEL VALLE, Gabriela. Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México. **Revista Iberoamericana de la Educación Superior**, *[S. l.]*, v. 3, n. 6, p. 3-30, 2012. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722012000100001&script=sci_abstract Acceso en: 8 enero 2026.

DÍEZ, Enrique Javier; TERRÓN, Eloina y ANGUITA, Rocío. Percepción de las mujeres sobre el "techo de cristal" en educación. **Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, n. 64, p. 27-40, 2009. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/274/27418821003.pdf Acceso en: 13 febrero 2026.

FERNÁNDEZ, Valeria. Experiencias de metodologías críticas para la producción de conocimiento. **Religación, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades** v.3, n.9, p. 60-72, 2018. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/6437/643766991006/643766991006.pdf. Acceso en: 02 febrero 2025.

GAETE QUEZADA, Ricardo. El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, *[S. l.]*, v. 6, n. 17, 2015. DOI: 10.22201/iisue.20072872e.2015.17.159. Disponible en: https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/159 Acceso en: 01 marzo 2026.

GARRIDO, María Isabel y TAPIA, Stefania. De la universidad al mercado laboral: desigualdad de género en México. **Revista La Ventana**, v. 6, n. 56, p. 45-71, 2022. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362022000200045. Acceso en: 13 enero 2026.

GUIL, Ana. Docentes e investigadoras en las universidades españolas: Visibilizando techos de cristal. **Revista de Investigación Educativa**, v, 25. n, (1). p. 111-131, 2007. Disponible en: https://idus.us.es/items/adc115e2-ed16-48bd-9e15-708650dbc1a0 Acceso en: 10 marzo 2026.

HERNÁNDEZ Herrera, Claudia. Alejandra. Las mujeres y el acceso al liderazgo. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, *[S. l.]*, v.15, n.29, e724p. 2024. https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120

INEGI (2020) Censo de Población y Vivienda 2020, Tlaxcala. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_Tlax.pd Acceso en: 02 de febrero 2026.

LAGARDE, Marcela. **Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas.** México: Siglo XXI Editores, 1990. 620 p.

LARA Payán, Francisco Ramón. Rompiendo el techo de cristal, la desigualdad de la mujer en el ámbito de empresarial español, evolución histórico-jurídica y desafíos actuales. **Revista Crítica de Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social**, *[S. l.]*, n. 17, p. 1–22, 2025. https://doi.org/10.24310/chrlpl.17.2025.23280 Disponible en: **https://revistas.uma.es/index.php/CHRLPL/article/view/23280**. Acceso en: 19 mayo. 2026.

LARRIETA, Izaskun; VELASCO, Eva; y FERNÁNDEZ, Sara. *Las barreras en el acceso de las mujeres a puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura.* **Revista de Dirección y Administración de Empresas**, n. 22, p. 1-23, 2015. Disponible en: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/16766/1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acceso en: 5 marzo 2026.

MARCOS, Vanesa. ¿Por qué no hay mujeres rectoras en las universidades mexicanas? 2023. Disponible en: https://daliaempower.com/blog/por-que-no-hay-mujeres-rectoras-en-las-universidades-mexicanas. Acceso en: 2 marzo 2026.

MEZA, Mónica del Carmen; ORTEGA, Claudia Fabiola; VILLARREAL, Mónica Adriana. La mujer en la gobernanza de instituciones públicas de educación superior en México: estudio comparativo. **Revista Española de Educación Comparada,** n. 45, p. 106-129, 2024. Disponible en: https://doi.org/10.5944/reec.45.2024.39403 Acceso en: 20 enero 2026.

MONCAYO, Bibiana Carolina; ZULUAGA, David. Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. Revista **Pensamiento & Gestión**, n. 39, p. 142–177, 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762015000200009&lng=es&nrm=iso&tlng=es. Acceso en: 05 febrero 2026.

ORDORIKA, Imanol. Equidad de género en la educación superior. **Revista de la Educación Superior,** v. 44, n. 174, p. 7-17, 2015. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602015000200001 Acceso en: 12 enero 2026.

TOMÁS, Marina y GUILLAMÓN, Cristina. Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. **Revista de Educación**, n. 350, p. 253-275, 2009. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2009/167510/reveduMECD_a2009m9-12v350p253.pdf Acceso en: 12 marzo 2026.

TROST, Jan y LEVIN, Irene. Parejas sin domesticidad común. **Revista Desacatos**. n. 2, p. 73-86. 1999. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n2/n2a5.pdf Acceso en: 02 marzo 2026.

UATx (2025). Tercer Informe de Actividades 2024-2025. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Disponible en: https://www.facebook.com/watch/?v=1187549536045922 Acceso: 7 de febrero 2026.

UNESCO IESALC. (2021). Women in higher education: ¿has the female advantage put an end to gender inequalities? UNESCO International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean, Caracas.

WIRTH, Linda. **Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección**. España: Ministerio de trabajo y migración. 2002. 274 p. ISBN 84-8417-099-3

ZABLUDOVSKY, Gina. Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas del poder. **Revista Política y Cultura**, n.28, p. 9-41. 2007.

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



fapeti

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO





UNITAU

Universidade de Taubaté