



Segregación laboral en el diseño: un diagnóstico sobre la exclusión de las mujeres

Labor Segregation in Design: A Diagnosis of Women's Exclusion

Mónica Susana de la Barrera Medina

PRIMER AUTOR Y AUTOR DE CORRESPONDENCIA

SCONCEPTUALIZACIÓN – ANÁLISIS FORMAL

ADQUISICIÓN DE FONDOS – METODOLOGÍA

SUPERVISIÓN – VALIDACIÓN – VISUALIZACIÓN

REDACCIÓN – REVISIÓN

monica.delabarrera@edu.uaa.mx

Universidad Autónoma

de Aguascalientes

Aguascalientes, Aguascalientes,

México

ORCID: 0000-0003-0089-0587

Priscila Joseline Coronado Gurrola

SEGUNDO AUTOR

CONCEPTUALIZACIÓN – CURACIÓN DE DATOS

ADQUISICIÓN DE FONDOS – INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA – ADMINISTRACIÓN DEL

PROYECTO – RECURSOS – SOFTWARE

priscila.coronado@uacj.mx

Universidad Autónoma

de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, Chihuahua, México

ORCID: 0009-0004-7533-4897

Recibido: 15 de junio de 2026

Aprobado: 01 de septiembre de 2026

Publicado: 29 de septiembre de 2026

Resumen

El desarrollo laboral de las mujeres continúa limitado por barreras invisibles asociadas a constructos de género tradicionales. Estos fenómenos, conocidos en la literatura como *techo de cristal* o *suelo pegajoso*, restringen el crecimiento profesional femenino en espacios diseñados históricamente por y para hombres. Este artículo analiza las dinámicas de exclusión mediante un estudio realizado con diseñadoras gráficas egresadas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. A través de una herramienta diagnóstica, las participantes identificaron los obstáculos y limitantes que han enfrentado a lo largo de sus trayectorias profesionales. Los resultados invitan a una reflexión profunda sobre las estructuras que frenan el avance de las mujeres en esta disciplina. Finalmente, el texto subraya la urgencia de visibilizar y abordar estas problemáticas para impulsar una verdadera equidad laboral y transformar los entornos de trabajo contemporáneos.

Palabras clave: Diseñadoras gráficas, invisibilización femenina, barreras invisibles, segregación laboral

Abstract

Women's professional development continues to be constrained by invisible barriers linked to traditional gender constructs. These phenomena, known in the literature as the glass ceiling or sticky floor, restrict women's career growth within spaces historically designed by and for men. This article analyzes the dynamics of exclusion through a study conducted with female graphic designers who graduated from the Universidad Autónoma de Aguascalientes. Utilizing a diagnostic tool, participants identified the obstacles and limitations encountered throughout their professional trajectories. The findings invite profound reflection on the structures that hinder women's advancement in this discipline. Finally, the study underscores the urgency of rendering these issues visible and addressing them to foster genuine labor equity and transform contemporary work environments.

Keywords: Female graphic designers, female invisibilization, invisible barriers, labor segregation

❖ Introducción *Obstáculos en el desarrollo laboral de la mujer*



partir de la incorporación del género femenino al espacio público y del desprendimiento progresivo de ciertos estereotipos, las mujeres comenzaron a integrarse al mundo laboral formal. No obstante, muchas de sus actividades continuaron condicionadas por los constructos sociales de la feminidad impuestos históricamente. A pesar de esto, con el paso de las décadas, las mujeres han logrado adaptarse a entornos laborales masculinizados, abriendo paso a sus propias trayectorias profesionales.

Sin embargo, dicha transición ha implicado enfrentar múltiples barreras, tales como la discriminación de género dentro del entorno de trabajo, la cual resulta de una estructura social que privilegia una figura hegemónica patriarcal. Bajo esta misma línea, las investigaciones con un enfoque en estudios de género y feminismo coinciden en señalar la persistencia de obstáculos sistemáticos que frenan el crecimiento de las mujeres en el ámbito laboral.

Por un lado, Fernández (2025c) explica las limitaciones de la participación femenina desde las teorías económicas. Entre ellas, destaca la Teoría del capital humano, propuesta por Becker (1964), así como la Teoría de la discriminación del mercado laboral, analizada por Blau y Kahn (2017). La primera perspectiva menciona que el fenómeno de crecimiento limitado de la mujer surge de su restricción a la educación, repercutiendo en su formación profesional, esto debido a la asociación de la mujer con las tareas del hogar y el ser madre. Mientras que la segunda teoría evoca a la persistencia de los prejuicios en la contratación y remuneración de mujeres. A su vez, Caira-Tovar (2022) menciona el tema de una igualdad a medias, pues, citando a Cabrera (2018), identifica una segregación laboral, la cual refiere a un mayor crecimiento laboral en mujeres que se insertan en ámbitos como la salud, la educación y el servicio, mientras que los hombres destacan en el resto de las áreas.

Esta distribución desigual descrita por Caira-Tovar (2022) y Cabrera (2018) consolida una segregación tanto horizontal como vertical que frena la equidad de género. En el plano de los aspectos laborales, las mujeres no sólo enfrentan dificultades para acceder a puestos de alta dirección, sino que también suelen contar con salarios inferiores debido

a los prejuicios de contratación explicados por Blau y Kahn (como se citó en Fernández, 2025a). La noción tradicional que vincula a la mujer con el rol de cuidadora genera penalizaciones invisibles en su desarrollo profesional, limitando sus oportunidades de ascenso bajo el supuesto de una menor disponibilidad de tiempo.

Para contrarrestar estas barreras estructurales, la equidad de género en las organizaciones no debe verse únicamente como un imperativo ético, sino como una reconfiguración necesaria de las dinámicas de trabajo. Analizar el mercado desde la Teoría del capital humano de Becker (como se citó en Fernández, 2025a) permite entender que las brechas formativas y la falta de corresponsabilidad en el hogar reducen el aprovechamiento del talento femenino. Por lo tanto, alcanzar una verdadera justicia laboral requiere implementar políticas que neutralicen estos sesgos, promuevan la paridad en puestos de liderazgo técnico y revaloren los sectores tradicionalmente feminizados para superar las limitaciones sistémicas que frenan las trayectorias de las mujeres.

Dinámicas de invisibilización y obstáculos laborales

La urgencia de estudiar y nombrar los fenómenos en torno al desarrollo laboral de las mujeres radica en la necesidad de superar una visibilización que históricamente ha sido parcial. A partir de finales del siglo XX, los estudios de género comenzaron a emplear metáforas analíticas para describir con precisión las barreras sutiles, pero sistemáticas, que enfrentan las mujeres en su progreso profesional. La utilidad de estas herramientas conceptuales estriba en su capacidad para hacer medibles y comprensibles aquellos obstáculos que ignoran los modelos económicos tradicionales. Entre las principales metáforas acuñadas en la literatura destacan los *techos*, *acantilados* y *laberintos de cristal*, así como el *suelo pegajoso*.

Por un lado, el concepto de *techo de cristal* fue acuñado por la consultora Marilyn Loden para hacer referencia directa a las barreras invisibles que impiden a las mujeres alcanzar un crecimiento óptimo dentro de las organizaciones y empresas (González, 2026). En segundo lugar, Cook y Glass (2013) describieron el *acantilado de cristal* como una forma particular de riesgo laboral: el ascenso de mujeres a roles directivos ocurre predominantemente en momentos de crisis corporativa, utilizándolas como una estrategia para mitigar riesgos organizacionales. Este fenómeno se fundamenta en la falta de reconocimiento adecuado a la trayectoria laboral femenina previa y en la persistencia de estereotipos asociados a la división sexual del trabajo, los cuales presuponen que la mujer debe actuar como una figura benevolente y cuidadora en entornos de alta tensión.

Paralelamente, el concepto de *laberintos de cristal* ilustra de manera gráfica las complejas discriminaciones y desigualdades indirectas que desvían o retrasan el desarrollo profesional a lo largo de toda la carrera (Alzate, 2025). Finalmente, el *suelo pegajoso* complementa este entramado

analítico al explicar las fuerzas estructurales que retienen a las mujeres en la base de la pirámide ocupacional. Este fenómeno describe los obstáculos materiales y culturales que enfrentan las trabajadoras para transitar de la esfera privada (asociada al trabajo doméstico no remunerado) a la esfera pública, condicionando y limitando significativamente su acceso inicial y su permanencia en el mercado laboral (González, 2026).

El estudio riguroso de este conjunto de metáforas es indispensable para las investigaciones contemporáneas, ya que desmitifica la idea de que el mercado de trabajo opera bajo una estricta meritocracia y permite identificar que los impedimentos laborales no responden a una falta de capacidades individuales o de capital humano, sino a entramados culturales profundamente institucionalizados. Nombrar e interrelacionar el suelo pegajoso con los laberintos y acantilados de cristal permite trazar una cartografía clara de la desigualdad de género, visibilizando barreras corporativas y domésticas, haciendo factible transitar hacia entornos organizacionales genuinamente equitativos, donde el desarrollo profesional no esté determinado por el género del individuo.

Invisibilización femenina en el ámbito del diseño

La creación de estos conceptos radica en la problemática de la inserción, permanencia y desarrollo de la mujer dentro de cualquier ámbito laboral. Particularmente, en este artículo se dará un enfoque en el ámbito del diseño, donde es posible detectar el sesgo de género y los diferentes fenómenos de invisibilización. Incluso la problemática está presente en profesiones de consolidación más reciente, como es el caso del Diseño Gráfico, que, a pesar de ser una disciplina joven, nacida al amparo de la revolución tecnológica y de la comunicación del siglo XX, arrastra de manera casi invisible las inercias patriarcales heredadas de las escuelas fundacionales. Como señalan las investigaciones sobre la evolución institucional de la disciplina, el diseño gráfico contemporáneo suele percibirse falsamente como un campo neutral, moderno y meritocrático.

Partiendo de la época de la institucionalización de la disciplina, las principales escuelas referentes son la Bauhaus y Hochschule für Gestaltung (HfG), que comenzaron a generar metodologías para enseñar las diferentes áreas de Diseño. Sin embargo, a la par de esta organización, se estableció que el Diseño era una disciplina hecha por hombres y para hombres. Así, aunque las mujeres fueron pioneras clave en el arte y diseño moderno, e incluso rompieron barreras en otras áreas como la arquitectura y la fotografía, enfrentaron prejuicios de género que las dirigieron al taller textil o a la cerámica.

Este sesgo se vio acrecentado debido a que uno de los principales exponentes de dichos ideales fue un hombre y no una mujer. Walter Gropius expresó que aquellas féminas deseosas de ser admitidas en la escuela debían poseer un talento extraordinario, esto en respuesta a la creciente demanda de mujeres inscritas (Revista Código, 2020). De hecho, se

consideró implementar un cobro de mayor cantidad para la inscripción semestral de las mujeres, es decir, ciento ochenta marcos, mientras que los hombres pagarían cincuenta marcos. Al final, esta propuesta no se realizó y quedó la tarifa base general de ciento ochenta marcos (Moisset, 2020).

Si bien el inicio del género femenino dentro del diseño fue complicado, aquellas interesadas lograron adaptarse y destacar a pesar de los diferentes obstáculos, tales son los casos de Annie Albers, Gunta Stölzl, Marianne Brandt, Otti Berger y Lilly Reich (Moisset, 2020). Sin embargo, las dinámicas apoyadas en la desvalorización del aporte femenino en el ámbito perduraron como un ideal replicable dentro del modelo de reproducción en la creación de institutos de enseñanza del diseño, como lo fueron posteriormente el Black Mountain College, The New Bauhaus: American School of Design y la Escuela Superior de Diseño Industrial.

Bajo este orden de ideas, la mujer se enfrentó a los diferentes obstáculos y fenómenos anteriormente mencionados desde el momento en que buscó acceso a una educación académica del diseño. Esto se sustenta en los aportes de la historiadora Isabel Campi (2010), quien, en el texto *¿El sexo determina la historia? Las diseñadoras de producto. Un estado de la cuestión*, expresa cómo los constructos que han conformado el género afectan la vinculación del genio creativo hacia las mujeres. Y, además, indica que los prejuicios que ellas tienden a adoptar debido a la esfera social donde se desarrollan también se añaden como dificultades para el progreso del papel de la mujer en el Diseño.

Si bien, en la actualidad, la enseñanza del diseño se ve mayormente permeada por mujeres, esto no resulta equivalente dentro del ámbito laboral. Es así que, el British Design Council publicó un informe en el año 2015, donde expuso que la fuerza laboral de diseño del Reino Unido estaba conformada por 78% de hombres y sólo 22% de mujeres. A su vez, tan sólo 5% correspondían a diseñadoras industriales y, respecto a las áreas de arquitectura y construcción, destacaba 18% conformado por mujeres (Sellers, 2017). Por otro lado, gracias al dato proporcionado por la asociación Ladies, Wine & Design, fundada por Jessica Walsh, se sabe que tan sólo el 1% de las agencias creativas son fundadas por mujeres y personas no binarias (Díaz-Mesa et al., 2025).

Sumado a esto, en el estudio de "Grant Thornton Women in Business 2025", publicado por el sitio *El Economista*, se expone que, en México, 4 de cada 10 puestos de alta dirección, que corresponden a 38.9%, son ocupados por mujeres. Además, este porcentaje se distribuye en los departamentos de Recursos Humanos (48%), Finanzas (47%) y *Marketing* (37%), los cuales cuentan con mayor presencia de la mujer (De la Rosa y Hernández, 2025).

En este contexto, el campo del Diseño no se encuentra exento de las dinámicas de desigualdad presentes en otros sectores laborales. A pesar

del incremento en la participación femenina dentro de la formación académica en diseño, diversos estudios y reportes evidencian que esta presencia no se traduce necesariamente en una participación equitativa dentro del ámbito profesional. Ante ello, resulta pertinente analizar cómo las propias diseñadoras perciben la existencia de estas barreras dentro de su desarrollo laboral.

Por lo anterior, el presente artículo busca identificar las barreras invisibles percibidas por diseñadoras dentro de su desarrollo profesional en el campo del Diseño, a partir de un ejercicio de aplicación de una herramienta de reflexión.

Desarrollo metodológico

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de tipología básica y alcance exploratorio. Este diseño permitió un acercamiento fenomenológico a un grupo de estudio específico, con el propósito de identificar las barreras invisibles que restringen el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral. Respecto a su dimensión temporal, el estudio posee un diseño transversal sincrónico, dado que la recolección de los datos empíricos se acotó estrictamente al periodo comprendido entre el 9 y el 13 de marzo de 2026.

La obtención de la información se realizó mediante una aproximación de campo que implementó una herramienta de reflexión cualitativa. Dicho instrumento se aplicó a una muestra polietápica e intencional integrada por 57 diseñadoras gráficas vinculadas a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, distribuidas entre estudiantes, docentes, docentes investigadoras y egresadas; por consiguiente, debido a la naturaleza cualitativa del diseño metodológico, no existió manipulación de variables. Conviene precisar que esta herramienta de recolección de experiencias laborales se deriva de un proyecto de tesis de maestría actualmente en curso. El presente artículo constituye un producto académico derivado de una estancia de investigación realizada durante el primer semestre de 2026 en la citada institución de educación superior.

El proceso de aplicación del instrumento se estructuró de manera secuencial en dos momentos diferenciados. El primer momento se orientó de forma exclusiva a estudiantes inscritas en los últimos semestres de la licenciatura en Diseño Gráfico, específicamente en séptimo, octavo y noveno. El segundo momento se llevó a cabo en el marco de una sesión académica y participativa dedicada a la discusión de las barreras laborales de género. A este espacio formativo asistieron tanto las estudiantes de los semestres terminales, como docentes, investigadoras y egresadas de la institución, consolidando así la representatividad cualitativa de la muestra.

Procedimiento de aplicación del instrumento

El proceso de recolección de datos se estructuró a partir de dos estrategias diferenciadas de aplicación, orientadas a evaluar las experiencias de las participantes mediante el uso del instrumento diseñado (véase la figura 1). El primer grupo experimental estuvo constituido por una muestra de 50 diseñadoras gráficas. A este conjunto inicial se le realizó una breve introducción teórica sobre la temática de estudio y se le expuso de manera puntual el objetivo general de la herramienta de reflexión

Figura 1

Collage derivado de momentos en los que las diseñadoras gráficas de la universidad llenaban el instrumento aplicado.



Nota: Fotografías y elaboración propia.

Es fundamental precisar que no se les proporcionaron instrucciones previas ni guías metodológicas sobre el uso del dispositivo. Esta omisión deliberada respondió al diseño metodológico del ejercicio, el cual buscaba registrar y analizar la interacción espontánea, orgánica y sin sesgos entre la diseñadora y la interfaz del instrumento. Asimismo, con el propósito de garantizar un entorno libre de presión psicológica que pudiera alterar la autenticidad de las respuestas, no se estableció un límite de tiempo regulado ni se ejerció ningún tipo de coacción durante el llenado. Una vez completado el ejercicio de manera autónoma, las participantes hicieron la devolución formal de la herramienta para su posterior sistematización.

Por otra parte, la segunda fase de aplicación se llevó a cabo en el marco de una sesión académica y participativa enfocada en la discusión de las barreras invisibles de género dentro del entorno profesional del diseño gráfico. Este segundo grupo estuvo integrado por siete diseñadoras adicionales. En este espacio de debate, se extendió una invitación formal y voluntaria para que las asistentes interactuaran con la herramienta de reflexión. Esta modalidad no sólo permitió la recopilación de respuestas

cualitativas en el instrumento, sino que propició un entorno idóneo para que las participantes expusieran, mediante la técnica de narrativa libre, sus vivencias y trayectorias laborales dentro del mercado del diseño gráfico actual.

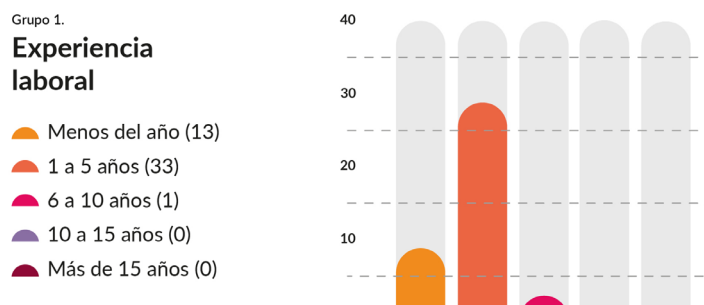
Análisis y discusión de los resultados

A partir de la ejecución del instrumento de recolección, se consolidó una base de datos con un total de 53 respuestas válidas, de las cuales 48 corresponden a la muestra del Grupo 1 y cinco pertenecen al Grupo 2. Para el procesamiento de la información, los datos recolectados se estructuraron de manera sistemática en torno a tres dimensiones analíticas fundamentales: el rango de experiencia laboral, el ámbito profesional de inserción, y la percepción individual y colectiva de las barreras invisibles de género. A continuación, se presenta de forma detallada el comportamiento de estos indicadores desagregados por grupos y variables de estudio.

Con respecto a la primera dimensión, enfocada en la antigüedad y consolidación de la carrera, la figura 2 ilustra la distribución del rango de experiencia laboral obtenida de la muestra del Grupo 1, la cual estuvo constituida mayoritariamente por estudiantes matriculadas en los semestres terminales (séptimo, octavo y noveno). Los hallazgos demuestran una clara concentración en el segmento de uno a cinco años de práctica profesional con un total de 33 respuestas, seguido por el rango de menos de un año con 13 menciones, mientras que sólo una participante declaró ubicarse en el intervalo de seis a 10 años.

Figura 2

Resultados del rango de experiencia laboral obtenidos con el instrumento.



Nota: Elaboración propia.

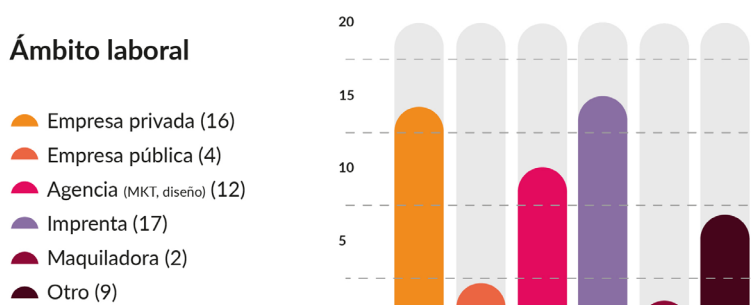
Desde una perspectiva analítica, este panorama revela que el diagnóstico se nutre fundamentalmente de percepciones procedentes de trayectorias laborales iniciales. Esta condición de inserción temprana resulta metodológicamente valiosa, dado que permite identificar cómo operan las dinámicas de discriminación y los obstáculos culturales en el momento exacto en que las futuras diseñadoras gráficas transitan del entorno universitario al mercado de trabajo. En consecuencia, las respuestas reflejan las primeras fricciones de las diseñadoras contra las estructuras del entorno productivo, capturando la manifestación empírica de fenómenos tempranos como el *suelo pegajoso*, antes de que las participantes intenten siquiera acceder a puestos de alta dirección.

Por otra parte, la segunda dimensión analítica aborda el espacio específico donde las personas participantes ejercen o han ejercido la disciplina del Diseño. Los resultados consolidados en la figura 3 evidencian que la muestra se desempeña en un abanico diversificado de entornos laborales dentro de la comunicación visual. La mayor concentración de la muestra se localiza en el sector de las imprentas, que representa el ámbito predominante con 17 menciones, seguido de cerca por la empresa privada con 16 respuestas. En un tercer peldaño se ubican las agencias especializadas en mercadotecnia y diseño con 12 participantes. Estos tres sectores constituyen los pilares principales de inserción laboral para los profesionistas encuestados.

En contraste, se observa una participación notablemente menor en el sector público, que registra únicamente 4 menciones, y en las empresas de tipo maquiladora, con apenas 2 respuestas. Por último, un grupo de 9 participantes se posicionó en la categoría de “Otro”, lo que sugiere la existencia de modalidades de empleo emergentes, independientes o no tradicionales en el campo del diseño. En conjunto, estos datos demuestran que el mercado laboral de la comunicación visual analizado está fuertemente impulsado por la iniciativa privada y los sectores de producción técnica directa, con una presencia marginal del ámbito gubernamental y manufacturero industrial.

Figura 3

Resultados de las áreas de desarrollo laboral obtenidos con el instrumento.

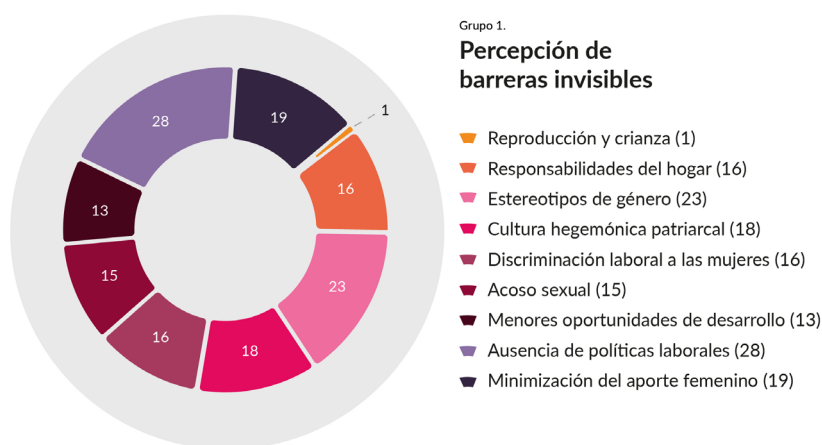


Nota: Elaboración propia.

La tercera dimensión analítica de este estudio aborda la identificación de los obstáculos socioculturales e institucionales presentes en el ejercicio profesional. Más allá de las vivencias individuales, los resultados permiten configurar la percepción colectiva del Grupo 1 respecto a las barreras invisibles del entorno. La figura 4 detalla las frecuencias asociadas a estas categorías, donde un acumulado de 149 menciones evidencia un consenso grupal sobre la naturaleza multifactorial y sistémica de la desigualdad de género en el sector.

Figura 4

Resultados de la percepción de barreras invisibles obtenidos con el instrumento.



Nota: Elaboración propia.

Desde este panorama colectivo, la comunidad evaluada coincide en señalar las deficiencias estructurales como el principal freno laboral. Esto se refleja en el alto nivel de acuerdo en torno a la ausencia de políticas laborales (28 menciones) y la persistencia de estereotipos de género (23 menciones). Asimismo, existe un reconocimiento compartido sobre problemáticas de carácter cultural, tales como la minimización del aporte femenino (19 menciones) y la vigencia de una cultura hegemónica patriarcal (18 menciones). En conjunto, las respuestas demuestran que las participantes no perciben estas barreras como incidentes aislados o personales, sino como un entramado institucionalizado que afecta de manera generalizada el desarrollo de las mujeres en este ámbito.

Los hallazgos muestran de manera contundente que la ausencia de políticas laborales equitativas constituye la barrera más reconocida por las participantes, con un total de 28 menciones. Este resultado es crítico, ya que demuestra que las diseñadoras identifican el problema no como una serie de incidentes aislados, sino como una deficiencia de carácter estructural e institucional dentro de las organizaciones. A este factor le sigue la persistencia de los estereotipos de género, con 23 frecuencias,

lo que confirma que las expectativas tradicionales sobre los roles sociales siguen operando como un filtro que condiciona el trato y la valoración del trabajo femenino.

En un segundo núcleo de concentración, se localizan la minimización del aporte femenino (19 menciones) y la presencia de una cultura hegemónica patriarcal (18 menciones). Ambas categorías se encuentran estrechamente vinculadas desde el punto de vista teórico, pues sugieren que el espacio laboral del diseño continúa fuertemente masculinizado en sus dinámicas de poder subyacentes, lo que tiende a restar mérito, autoridad y visibilidad a las propuestas y liderazgos asumidos por mujeres.

Por otra parte, se observa un comportamiento homogéneo en tres problemáticas de alta gravedad: la discriminación laboral hacia las mujeres (16 menciones), las exigencias derivadas de las responsabilidades del hogar (16 menciones) y situaciones de acoso sexual (15 menciones). La paridad en estos indicadores visibiliza la doble jornada que enfrentan las diseñadoras en sus trayectorias iniciales, donde las demandas del ámbito privado (asociadas al *suelo pegajoso*) coexisten con entornos laborales hostiles o inequitativos.

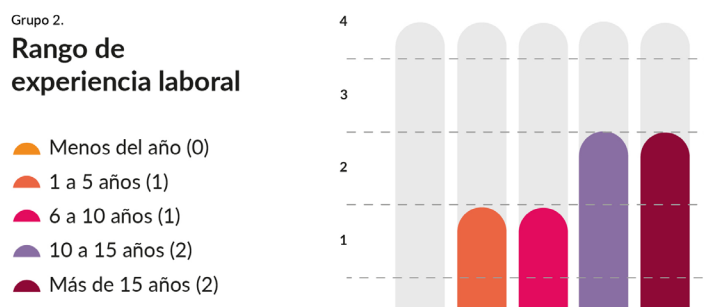
Finalmente, las menores oportunidades de desarrollo acumularon 13 menciones, mientras que el rubro de reproducción y crianza registró únicamente una frecuencia. Esta baja incidencia en el factor de la crianza se correlaciona directamente con el perfil demográfico de la muestra del Grupo 1, la cual, al estar integrada predominantemente por estudiantes de semestres terminales y egresadas recientes, se sitúa de momento en una etapa de inserción temprana previa a la constitución de núcleos familiares con dependientes económicos. Sin embargo, la percepción generalizada del resto de las barreras advierte sobre un escenario adverso que pone en riesgo su retención y crecimiento a largo plazo dentro de la disciplina.

En el segundo grupo (véase la figura 5), integrado por docentes, docentes investigadoras y egresadas, el rango de experiencia laboral de las diseñadoras se extiende entre 3 y 34 años de experiencia laboral, lo que permite una aproximación de la percepción de barreras en trayectorias con mayor experiencia. El gráfico representa un total de seis respuestas acumuladas. La gran mayoría de este grupo se concentra en los rangos superiores. Específicamente, 66.6% de las participantes cuenta con más de una década de labor activa en el sector.

Esta madurez profesional es clave para la investigación. Sus respuestas no provienen de una inserción laboral temprana. Al contrario, reflejan la visión de profesionistas que han vivido la evolución de la disciplina del Diseño Gráfico a largo plazo. Por lo tanto, este grupo ayuda a entender barreras avanzadas. Sus testimonios permiten analizar el *techo de cristal* o el acantilado de cristal. Estos fenómenos suelen aparecer cuando las mujeres intentan subir a puestos directivos de alta jerarquía.

Figura 5

Resultados del rango de experiencia laboral obtenidos con el instrumento.

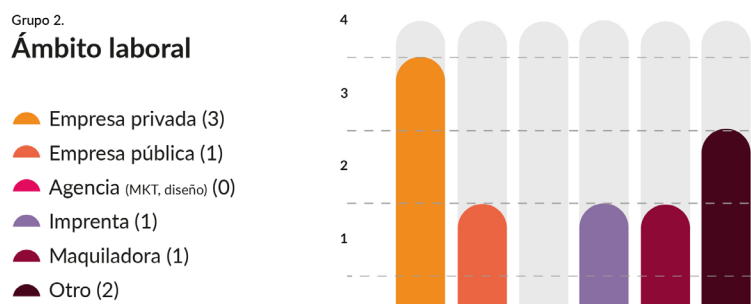


Nota: Elaboración propia.

Mientras tanto, como ámbito laboral destaca la empresa privada, seguido del rubro de “Otro”, indicado como trabajo de docente. Los hallazgos de este apartado acumulan un total de ocho respuestas. El análisis demuestra que el sector más común para este grupo es la empresa privada, concentrando 37.5% de las menciones totales (véase la figura 6).

Figura 6

Resultados de las áreas de desarrollo laboral obtenidos con el instrumento.



Nota: Elaboración propia.

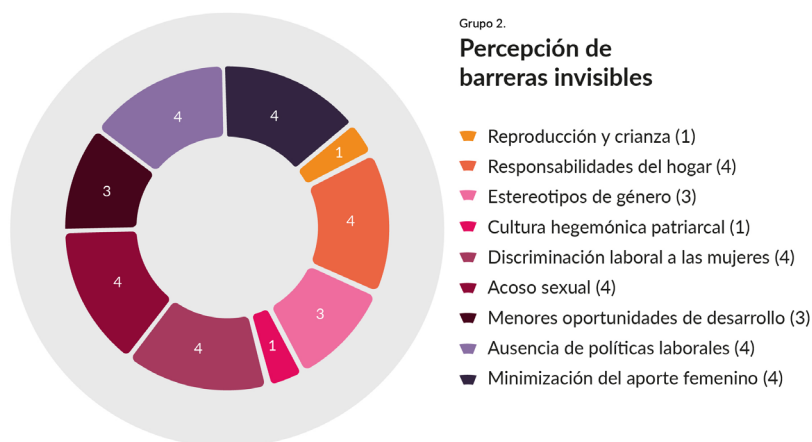
Una característica muy importante de este grupo es la dispersión de sus respuestas en sectores poco comunes para los estudiantes del Grupo 1, como la empresa pública y la maquiladora. Esto se debe a que los participantes poseen mayor antigüedad profesional, lo que les ha permitido diversificar sus servicios o migrar hacia estructuras corporativas e institucionales más grandes a lo largo de sus carreras.

Por el contrario, destaca que las agencias de diseño y mercadotecnia no registraron ninguna mención en este grupo. Este dato sugiere un fenómeno de transición muy interesante dentro de la profesión: mientras que las diseñadoras jóvenes o con trayectorias iniciales (Grupo 1) se concentran fuertemente en las agencias debido a que son los principales espacios de inserción temprana, las profesionales con trayectorias avanzadas tienden a abandonar dicho sector para buscar estabilidad o crecimiento en la empresa privada o de manera independiente.

Para concluir con el diagnóstico de la aplicación de este instrumento, la figura 7 detalla las frecuencias asociadas a la percepción de obstáculos de género por parte del Grupo 2. Al tratarse de una muestra con trayectorias profesionales avanzadas y consolidadas, la acumulación de respuestas múltiples revela un panorama crítico y multifactorial, registrando un total de 28 menciones distribuidas en las diversas dimensiones del análisis.

Figura 7

Resultados de la percepción de barreras invisibles obtenidos con el instrumento.



Nota: Elaboración propia.

Los datos demuestran de manera contundente una concentración idéntica en cinco de las principales problemáticas evaluadas, acumulando un máximo de cuatro respuestas cada una: responsabilidades del hogar, discriminación laboral a las mujeres, acoso sexual, ausencia de políticas laborales y minimización del aporte femenino. Desde una perspectiva interpretativa, este empate estadístico en los rangos más altos es de gran relevancia para el estudio. Evidencia que, a pesar de contar con una mayor antigüedad y estabilidad en el mercado de trabajo (como se observó en la figura 4), las diseñadoras gráficas con mayor experiencia siguen experimentando las mismas fricciones estructurales y violaciones a sus derechos laborales que las profesionistas en etapas tempranas.

La coexistencia de las demandas del cuidado del hogar con ambientes corporativos hostiles y la falta de marcos regulatorios internos corrobora que la discriminación no disminuye con la madurez profesional, sino que se mantiene latente a lo largo de toda la carrera.

En un segundo nivel de incidencia, se localizan los estereotipos de género junto con las menores oportunidades de desarrollo, ambos indicadores con un total de tres respuestas. Este resultado sugiere que las etiquetas sociales preconcebidas continúan operando como un filtro que limita la movilidad ascendente de las mujeres dentro de las organizaciones de Diseño, obstaculizando su acceso a puestos de alta dirección o toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, las categorías de reproducción y crianza, junto a la cultura hegemónica patriarcal, registraron la menor incidencia con una sola mención cada una. Al matizar este hallazgo, la baja puntuación no sugiere una ausencia real del fenómeno en el entorno laboral; por el contrario, denota un mecanismo psicológico de adaptación. Mediante este proceso, las diseñadoras con trayectorias consolidadas asimilan códigos masculinizados y atenúan su identidad de género para encajar en dinámicas comerciales que ponderan la dureza emocional y la competitividad agresiva (Vial y Beneda, 2026). No obstante, la prevalencia del resto de las barreras invisibles demuestra que el ecosistema productivo del Diseño Gráfico urge de una reconfiguración estructural para garantizar espacios equitativos.

Las barreras identificadas por las participantes reflejan limitaciones que ya han sido discutidas en la literatura, como la discriminación de género, los prejuicios en la contratación y remuneración, y una limitada formación profesional vinculada a roles domésticos (Fernández, 2025b). Además, destaca la segregación laboral que confina el crecimiento profesional femenino a sectores específicos, resultando en una “igualdad a medias” (Caira-Tovar, 2022). El total de diseñadoras encuestadas identificó al menos dos de estos obstáculos dentro de sus vivencias laborales en su área o ámbito de trabajo, es decir que no existe alguna que omita la presencia de estas dificultades.

Bajo este sentido, el ejercicio de identificar la presencia de las distintas barreras invisibles también permitió visualizar que algunas fueron más constantes y tuvieron mayor presencia entre los dos grupos de aplicación. Por ejemplo, en el primer conjunto, donde el rango de experiencia laboral en su mayoría fue entre menos de uno a cinco años, destacó como respuesta principal la ausencia de políticas laborales. Mientras que, en el segundo, con un rango de experiencia laboral de tres a más de 15 años, las barreras con mayor frecuencia fueron responsabilidades del hogar, discriminación laboral a las mujeres, acoso sexual, menores oportunidades de desarrollo, ausencia de políticas laborales y minimización del aporte femenino.

Conclusiones

Si bien, las barreras invisibles son perceptibles desde etapas tempranas del ejercicio profesional, la experiencia laboral parece influir en la capacidad de reconocerlas en mayor complejidad, permitiendo no sólo identificar una, sino múltiples formas en las que éstas se manifiestan. Esto es importante porque demuestra que el instrumento funciona de manera más adecuada al usarse con diseñadoras con más experiencia o tiempo en el ámbito laboral.

Asimismo, los diferentes contextos laborales identificados entre las diseñadoras reiteran la existencia de las diferentes metáforas analíticas mencionadas con anterioridad, además de identificar la presencia de varias simultáneamente. Por ejemplo, tomando en cuenta las principales barreras ubicadas dentro de las vivencias del primer grupo, se puede indicar que la mayoría están situadas dentro de los *laberintos de cristal*, ya que apuntan la ausencia de políticas laborales, la influencia de los estereotipos de género y la presencia de una cultura hegemónica patriarcal dentro del entorno. A su vez, también indican menores oportunidades de desarrollo, lo cual indiscutiblemente las orilla al *techo de cristal*, ya que los obstáculos que éste puede contener se van formulando incluso antes que la mujer desee ocupar rangos de liderazgo.

Respecto al segundo grupo, incluso es más clara la coexistencia de estos conceptos. Como muestra de ello, las responsabilidades del hogar y los estereotipos de género responderían al *suelo pegajoso* y, al mismo tiempo, estos dos factores, junto con la discriminación laboral de las mujeres, la minimización del aporte femenino y la ausencia de las políticas laborales, dan lugar a la presencia del techo de cristal, así como a los *laberintos*. Probablemente, el fenómeno de menor perceptibilidad inmediata, a través de los datos reflejados por medio de la herramienta, es el de *acantilados de cristal*; sin embargo, durante el ejercicio de aplicación, varias diseñadoras compartieron sus vivencias, donde aspectos mencionados podrían encajar en esta metáfora.

De esta manera, es posible apuntar que, al momento de iniciar su camino profesional, según el contexto de vida de la diseñadora de que se trate, podría identificarse al menos uno de los fenómenos expuestos. Asimismo, el incremento de la experiencia laboral parece propiciar una mayor identificación de distintos fenómenos asociados a las barreras invisibles. Sin embargo, como reflejan los resultados, muchas de estas dinámicas suelen incorporarse de manera inconsciente, al formar parte de estructuras normalizadas y sostenidas históricamente desde los constructos de género.

En este sentido, la experiencia laboral permite identificar la aparición progresiva de diversas metáforas, las cuales pueden llegar a coexistir e, incluso, dar lugar al uso de la herramienta en aplicaciones futuras.

Por lo tanto, se podría considerar a los *acantilados de cristal* como última posición dentro del desarrollo laboral de la mujer, ya que corresponde a la ocupación de puesto directivo en tiempo de crisis, con la posibilidad

de volver a bajar a cualquiera de los demás niveles (*techo* o *laberinto de cristal* e, incluso hasta la base, identificado como el *suelo pegajoso*). Este último contiene el factor nuclear de todo el fenómeno, es decir, el hecho de pasar de la esfera privada, con la carga doméstica, a la esfera pública en el mercado laboral. Además, cabe destacar que, entre sí, las metáforas también pueden compartir las barreras invisibles detectadas, según cada experiencia laboral (véase la figura 8).

Figura 8

Esquema con propuesta de coexistencia entre las metáforas analíticas.



Nota: Elaboración propia.

Bajo esta línea, es importante destacar que la Teoría del capital humano, de Becker (1964), y la Teoría de la discriminación del mercado laboral, de Blau y Kahn (2017), en Fernández (2025c), mencionadas anteriormente, podrían ser parte de las diferentes barreras invisibles o incluso estudiarse a profundidad en cada metáfora analítica como tal, ya que, en conjunto, representan obstáculos del desarrollo profesional de la mujer. En suma, de lo anterior se puede exponer que la permanencia de las mujeres dentro del ámbito laboral, particularmente en contextos donde enfrentan diversas barreras estructurales, puede interpretarse como una forma de resistencia frente a dinámicas hegemónicas de carácter patriarcal, las cuales continúan privilegiando formas de desarrollo asociadas históricamente a lo masculino, dejando en segundo plano las experiencias y trayectorias femeninas.

A su vez, estas dinámicas contribuyen a la reproducción de esquemas de masculinidad hegemónica que inciden en el desarrollo profesional de las mujeres, donde el reconocimiento y la valoración de su trabajo suelen estar mediados por imaginarios de género contruidos desde

una perspectiva predominantemente masculina. En gran parte, por esta razón, el aporte femenino dentro de la disciplina del diseño, la mayor parte del tiempo será refutado al doble, teniendo como resultado la minimización y, en algunos casos, la invisibilización del mismo.

Si bien, al inicio del presente artículo se mencionaba el origen de estas primeras acciones con el surgimiento del diseño moderno, en la actualidad dicha dinámica continúa presente, al ser una de las barreras invisibles mencionadas por la gran mayoría de las diseñadoras.

Finalmente, un acierto que merece recalcar en cuanto a la suma de argumentos en torno a las dinámicas laborales es que muchas mujeres tienden a normalizar estos hechos, en gran medida debido a los distintos contextos en los que se desarrollan. Por otro lado, se plantea la cuestión sobre las posibles estrategias que las mujeres construyen frente a estas dinámicas, abriendo una línea de reflexión que podría ser profundizada en futuras investigaciones.

En este sentido, comprender que las mujeres participan en un sistema que no siempre les resulta favorable permite no sólo visibilizar dichas condiciones, sino también pensar en formas de acción colectiva para contrarrestarlas. Sin duda, persiste la necesidad de desarrollar estrategias y herramientas que fomenten la reflexión en torno a estas dinámicas, particularmente para aquellas que aún no identifican estos fenómenos dentro de su experiencia laboral, lo que sería una primera tarea por desarrollar a este respecto. Asimismo, resulta pertinente generar recursos que permitan, a quienes ya reconocen estas barreras, comprenderlas con mayor claridad y, en la medida de lo posible, trazar rutas para enfrentarlas y superarlas dentro de su desarrollo profesional.

Lo anterior abre la posibilidad de continuar desarrollando propuestas que no sólo visibilicen estas problemáticas, sino que también contribuyan a su comprensión y abordaje desde el propio campo del diseño, posibilitando el fortalecimiento de los caminos previamente recorridos por otras mujeres y, sobre todo, contribuyendo para que las nuevas generaciones enfrenten su desarrollo profesional en condiciones más equitativas. ●

Referencias

- Alzate, M. (2025). Suelos resbaladizos, techos y acantilados de cristal: Autoetnografía sobre la desigualdad en las relaciones laborales. *Revista Cambios y Permanencias*, 16(2), 25-42. Recuperado el 5 de abril de 2026 de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistacyp/article/view/16640/1427>.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.
- Blau, F.D. y Kahn, L.M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865. Recuperado el 5 de abril de 2026.

- Cabrera, C. (2018). *Segregación laboral y género en los entornos profesionales modernos*. Editorial Universitaria.
- Caira-Tovar, N. (2022). *Brecha de género: Una mirada a la lucha contra el techo de cristal y el suelo pegajoso*. *Mujer y Políticas Públicas*, 1(1), 56–65. Recuperado el 12 de abril de 2026 de https://www.researchgate.net/publication/365515608_Brecha_de_Genero_Una_Mirada_a_la_Lucha_Contra_el_Techo_de_Cristal_y_el_Suelo_Pegajoso
- Campi, I. (2010). ¿El sexo determina la historia? Las diseñadoras de producto. En I. Campi y O. Salina (coords.), *Diseño e historia. Tiempo, lugar y discurso* (pp. 1-22). Recuperado el 15 de abril de 2026 de https://www.academia.edu/29810029/_El_sexo_determina_la_historia_Las_dise%C3%B1adoras_de_producto_Un_estado_de_la_cuesti%C3%B3n
- Cook, A. y Glass, C. (2013). Glass cliffs and organizational saviors: Barriers to minority leadership in work organizations? *Social Problems*, 60(2), 168-187. <https://doi.org/10.1525/sp.2013.60.2.168>
- De la Rosa, E. y Hernández, G. (2025, marzo 6). Día de la mujer 2025: 6 datos clave sobre el panorama laboral femenino. *El Economista*. Recuperado el 5 de abril de 2026 de <https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/dia-mujer-2025-6-datos-clave-sobre-panorama-laboral-femenino-20250306-749245.html>
- Díaz-Mesa, H., Roca-Vera, D. y Real-García, N. (2025). Una historia incompleta: mujeres, diseño gráfico y narrativas ausentes. *I+Diseño. Revista de Investigación y Desarrollo en Diseño*, 20. <https://doi.org/10.24310/idiseo.20.2025.22286>
- Fernández, P. (2025a). *La desigualdad de género en el mercado laboral: El techo de cristal* [Trabajo de grado]. Universidad del País Vasco Archivo digital ADDI. Recuperado el 15 de mayo de 2026 de <https://addi.ehu.eus/handle/10810/67579>
- Fernández, P. (2025b). *Teorías económicas y barreras de género: El desafío del desarrollo laboral femenino*. Ediciones Académicas.
- Fernández, P. (2025c). *Incorporación de la mujer en el mercado laboral: Repercusiones en la economía y la familia* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Valladolid.
- González, H. (2026). El techo de cristal y el suelo pegajoso. *Formación para la Igualdad*, 2, 22-25. Recuperado el 18 de mayo de 2026 de <https://cch-vallejo.unam.mx/editorial-vallejo/>
- Moisset, I. (2020). *Los silencios de la historia: Mujeres en la Bauhaus*. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 165-180. Recuperado el 5 de abril de 2026 de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232022001300200

Revista Código. (2020, marzo 12). 100 años de la Bauhaus: 10 mujeres innovadoras. Autor. Recuperado el 3 de mayo de 2026 de <https://revistacodigo.com/10-mujeres-bauhaus/>

Sellers, L. (2017). *Women design: Pioneers from the twentieth century to today*. Frances Lincoln.

Vial, A.C. y Beneda, M. (2026). Femininity culture: Theory and workplace implications. *Journal of Personality and Social Psychology*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1037/pspi0000514>

◆ Sobre las autoras

Mónica Susana De La Barrera Medina

Doctora en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana (UIA), con maestría y mención honorífica en Diseño Gráfico por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) especialidad en Diseño Tipográfico. Es egresada de la licenciatura en Diseño de la Comunicación Gráfica, por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Azcapotzalco) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) 1 de Conahcyt. Desde 2001 es catedrática en el Centro de Ciencias del Diseño y de la Construcción de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) y Profesora-investigadora de Tiempo Completo (PTC) Titular C, con perfil deseable Prodep. También es líder del Cuerpo Académico Planeación y Diseño Integrado. Forma parte del Consejo de la maestría en Planeación Urbana y es miembro del Núcleo Académico Básico del Doctorado en Ciencias de los Ámbitos Antrópicos, ambos posgrados PNPC de la UAA. Sus investigaciones se desarrollan en torno al diseño y el usuario desde diversas disciplinas, con una visión holística, asimilando la importancia de la comunicación visual, la planeación y el diseño integrado.

Priscila Joseline Coronado Gurrola

Diseñadora gráfica y docente del programa de Diseño y Gestión de la Moda de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Cuenta con nueve años de experiencia profesional en proyectos de comunicación e identidad visual, además, es estudiante de la maestría en Estudios de Procesos Creativos en Arte y Diseño. Su investigación explora el fenómeno del *techo de cristal* a partir de las experiencias laborales de diseñadoras gráficas en Ciudad Juárez. Ha participado en proyectos académicos y espacios de divulgación sobre diseño y estudios de género. Actualmente, desarrolla una herramienta para identificar dinámicas de desigualdad profesional promoviendo la reflexión crítica en disciplinas creativas.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional