

## TECHOS DE CRISTAL, DILEMA CONTEMPORÁNEO PARA LAS ORGANIZACIONES

Recibido: 6 enero 2021\* Aprobado: 17 febrero 2021

EDUARDO URDIALES MÉNDEZ

Universidad Anáhuac México Norte

eduardo.urdialesme@anahuac.mx

### Resumen

La cuestión del poder femenino acosa al imaginario masculino. La cultura competitiva del reto y de la estrategia que marca la trayectoria profesional ha efectuado su entrada en el universo femenino. Triunfar en el seno de las organizaciones y poner la mira en puestos de responsabilidad se ha convertido en un objetivo femenino socialmente legítimo. El fenómeno del Techo de cristal (*Glass ceiling*) suele explicarse, no sin razón, a partir de la persistencia de estereotipos femeninos que deforman la dignidad de la mujer. Por ello, el objetivo de este trabajo es identificar la práctica y concepciones sobre el fenómeno del Techo de cristal que predomina y refleja la mecánica actual de la triada familia-trabajo-género. La investigación se abordó con un enfoque cualitativo a través de un diseño descriptivo enmarcado en el análisis de contenido de investigaciones sobre el empoderamiento femenino en los puestos directivos de las unidades económicas. Los resultados evidencian tres aspectos fundamentales (aclarar los valores prioritarios, preparar nuevas generaciones e invertir en mujeres líderes) para enfrentar el fenómeno de la inequidad inter-géneros, de forma tal que a la persona se le reconozca su dignidad, se

promueva su integración familiar y social y se le brinden las oportunidades de desarrollo pleno como sujeto del trabajo.

*Palabras clave: techo de cristal, dignidad de la mujer, familia-trabajo-género.*

### Abstract

The question of female power harasses the male imaginary. The competitive culture of the challenge and strategy that marks the professional path has made its entrance into the female universe. Success within organizations and the establishment of positions of responsibility has become a socially legitimate female goal. The Glass ceiling phenomenon is often explained by the persistence of feminine stereotypes that deform women's dignity. The objective of this work is to identify practices and conceptions about the Glass ceiling phenomenon that reflects the current mechanics of the family-work-gender triad. The research uses a qualitative approach through a descriptive design framed in the female empowerment in the management positions of economic units. The results show three fundamental aspects (clarifying priority values, preparing new generation, and investing in women leaders) to address the phenomenon of gender

inequity so that the person be recognized for his dignity and family. Social integration is promoted and opportunities for full development at work are provided.

*Keywords: glass ceiling, women's dignity, family-work-gender.*

## INTRODUCCIÓN

Familia, trabajo, género, son aspectos ricos y complejos de la vida humana y social, especialmente teniendo en cuenta las circunstancias económicas y culturales actuales. Estas circunstancias han motivado en años recientes una muy válida preocupación por el sostenimiento económico individual, independientemente de los modelos prevalecientes de convivencia y reproducción de la especie humana alrededor del mundo. Y si bien es cierto que el mundo está por demás globalizado, occidente y oriente, con todas sus particularidades, mantienen diferencias ideológicas y de imaginarios culturales en torno a estos tres conceptos.

Sin embargo, en lo que parece existir unicidad, es en el hecho de la prevaleciente desigualdad entre géneros cuando de roles y experiencias laborales se habla y su impacto sobre la dinámica de la convivencia familiar. ¿Cómo se enfrenta este fenómeno de forma tal que a la persona se le reconozca su dignidad, se promueva su integración familiar y social y se le brinden las oportunidades de desarrollo pleno como sujeto del trabajo? En el presente documento se reflexiona sobre un suceso que predomina y refleja la mecánica actual de la triada familia-trabajo-género, nos referimos al denominado 'techo de cristal'.

La conciencia que existe de la disparidad de género en las relaciones laborales y el impacto que tiene en las dinámicas familiares no es suficiente para estar satisfechos. Como sucede con cualquier problemática, se precisa de la comprensión de las causas, del entendimiento de la sustancia y de la generación de propuestas viables para su solución. En función de lo anterior, en primer término, se enmarcarán algunas teorías asociadas al conflicto trabajo-familia. A continuación, se comprenderán algunos elementos que han motivado la disparidad de género en el ámbito de las organizaciones empresariales. En tercer término, se estudiará una visión que nos ayudará a entender la esencia que dirige los esfuerzos para la conciliación de género, el trabajo y la familia. Finalmente, exploraremos alternativas que promuevan el desarrollo pleno del ser humano en estos campos.

## ACERCAMIENTO TEÓRICO AL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

El fenómeno del techo de cristal se enmarca en el seno de las teorías relacionadas al conflicto trabajo familia. Investigaciones iniciales lo consideró bidireccional, es decir, el trabajo puede interferir con la familia y la familia puede interferir con el trabajo (Frone et al., 1992). Bajo esta lógica, cuando el trabajo afecta a la familia hablamos del conflicto trabajo-familia y cuando la familia afecta al trabajo hablamos del conflicto familia-trabajo (Frone et al., 1997).

La direccionalidad del conflicto es otra cuestión clave en la conceptualización del conflicto entre trabajado y familia que señalan Greenhaus y Beutell (1985). Para ellos, existe una distinción entre la percepción de que el trabajo está interfiriendo con la familia y la percepción de que la familia está interfiriendo con el trabajo. Con este fin, los autores argumentan que es importante desarrollar escalas de conflictos entre el trabajo y la familia que contengan elementos que reflejen ambas direcciones de interferencia de roles. Una aportación adicional es la distinción de tres formas importantes de conflicto entre el trabajo y la familia. Una de ellas, relacionado con el fenómeno de estudio, es el conflicto basado en el tiempo. Esta forma de conflicto entre roles existe porque el tiempo dedicado a un rol hace que sea difícil llenar los requisitos de un rol.

A su vez, Clark (2000) propone la teoría que denomina Frontera entre trabajo y familia, como un remedio a las críticas y lagunas de teorías anteriores sobre el trabajo y la familia.

Es una teoría que explica cómo los individuos manejan y negocian las esferas laboral y familiar y las fronteras entre ellos para lograr el equilibrio. El centro de esta teoría es la idea de que 'trabajo' y 'familia' constituyen diferentes dominios o esferas que influyen entre sí" (Clark, 2000, p. 750).

Al respecto, Friede (2005) identificó seis dimensiones principales del conflicto entre ambas esferas: 1) conflicto trabajo-familia basado en el tiempo, 2) conflicto trabajo-familia basado en la tensión, 3) conflicto trabajo-familia basado en el comportamiento, 4) conflicto familia-trabajo basado en el tiempo, 5) conflicto familia-trabajo basado en la tensión y el 6) conflicto familia-trabajo basado en el comportamiento.

## EL 'TECHO DE CRISTAL'

Hay conceptos que evolucionan rápidamente. De la expresión *Glass ceiling* acuñada en 1978 por Marilyn Loden durante la *Women's Action Alliance* en Nueva York, y posteriormente la primera cita impresa en el artículo de 1984 de Nora Frenkiel titulado *The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim At the Settlers-In* que dice “las mujeres han llegado a un cierto punto, yo lo llamo el techo de cristal. Están en la parte superior de la administración media y se detienen y atascan” (Morgan, 2015, p.3), a la definición actual del diccionario Merriam-Webster de ‘techo de cristal’ (*glass ceiling*) como “una barrera intangible dentro de una jerarquía que impide que las mujeres o las minorías obtengan puestos de nivel superior” (Merriam-Webster, s.f.), el concepto se amplió. Hoy en día, se exploran cuáles son las barreras intangibles que no sólo obstaculizan el ascenso de las mujeres en una empresa, sino en cualquier jerarquía, y más aún, no sólo el de la mujer, sino el de cualquier minoría. Incluso el fenómeno pareciera observarse también en la juventud, en las personas maduras, y curiosamente comienza a despertar interés por las ‘mayorías’ masculinas.

No es fortuito que, en un esfuerzo por resolver esta problemática social, durante los años 1991 al 1996, el gobierno norteamericano estableció la *Glass Ceiling Commission (GCC)*. En ese entonces, la GCC centró las barreras en tres esferas: la ocupación de las posiciones de gestión y de toma de decisiones; las actividades para la mejora de habilidades; y los sistemas de compensación y recompensa. Tras haber cumplido su mandato, esta iniciativa norteamericana desencadenó el surgimiento o escalamiento de múltiples organizaciones civiles e iniciativas en diferentes gobiernos que impulsasen de una u otra forma el análisis, el estudio y el desarrollo de tesis empresariales y políticas públicas para resolver esta problemática.

Pareciera poco creíble, pero es hasta 1995 que la *Harvard Business Review* empieza a publicar textos que exploran con convicción las diferencias de género en los negocios y su interrelación. Un escrito toral es *The Power of Talk: Who Gets Heard and Why*, de Deborah Tannen. En su escrito, Tannem (1995) argumentó que el género desempeña un papel importante en las relaciones interpersonales; traza las formas en que los estilos de las mujeres pueden socavarlas en el lugar de trabajo, haciéndolas parecer menos competentes, confiadas y seguras de sí mismas que los hombres; analiza la dinámica social subyacente creada a través de la charla en interacciones comunes en el lugar de trabajo.

Estas conclusiones, que bien pueden ofender a muchos sectores sociales, procuraron en su momento demostrar su tesis basada en los resultados obtenidos por la psicóloga Laurie Heatherington y sus colegas. En un ingenioso experimento pidieron a cientos de estudiantes universitarios entrantes que pronosticaran qué calificaciones conseguirían en su primer año. A algunos sujetos se les pidió que hicieran sus predicciones en privado escribiéndolas y colocándolas en un sobre; a otros, se les pidió que hicieran sus predicciones públicamente, en presencia de un investigador. Los resultados mostraron que más mujeres que hombres predijeron calificaciones más bajas para sí mismas si hacían sus predicciones públicamente. Si hacían sus predicciones en privado, las predicciones eran las mismas que las de los hombres, y las mismas que sus calificaciones reales (Heatherington et al., 1993, pp. 739-754).

A partir de lo anterior, Tannen (1995) concluye que es más probable que las mujeres minimicen su certeza y que los hombres tengan más probabilidades de minimizar sus dudas. Diríamos entonces que existe un sesgo de autoconfianza enraizado profundamente en la condición humana y que muy probablemente se ha pronunciado ante la dinámica histórica de las relaciones inter-géneros en los núcleos familiares y laborales. Desde su óptica, Tannen (1995) advierte que las diferencias sistemáticas entre los estilos de diálogo y comunicación característicos de hombres y mujeres colocan a menudo a las mujeres en posición subordinada en interacciones con los hombres. Si esto es cierto, se podría aventurar que las mujeres que han roto el techo de cristal pertenecen a los segmentos de personas que minimizan sus dudas en un ejercicio de confianza en sí mismas, que las hacen tener estilos similares característicos del género masculino estudiado por psicólogos.

Al paso de los años, lo cierto es que el tema del techo de cristal (*glass ceiling*) y la brecha entre géneros (*gender gap*) ocupa un mayor espectro en las discusiones de las dinámicas laborales actuales y la conciliación con las dinámicas familiares. Sorprende cuando se habla de los porcentajes de mujeres que ocupan puestos de alta responsabilidad en los negocios en relación con los hombres, a nivel local y global, y las estadísticas son por demás elocuentes cuando se observan tendencias y vemos que la pendiente, aunque creciente, es mínima. El concierto de números, porcentajes, tablas, gráficas, comparaciones entre edades, estudios, profesiones, sectores, regiones y países, nos habla efectivamente de la gravedad del fenómeno, pero no ilumina sobre las alternativas para aliviarlo.

## DISPARIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS

La sociedad actual posee respuestas convincentes sobre aquello que motivó la presencia de barreras que impiden el acceso de un género a responsabilidades de toma de decisiones en las organizaciones. Globalmente, son muchas las instituciones y universidades que han explorado y realizado estudios del tema: Harvard, Cornell, Georgetown, McKinsey, Accenture, entre muchas otras. De las diferentes respuestas obtenidas en esos estudios, nos centraremos en los factores culturales debido a que tienen una relación directa con la sustancia del problema.

En su estudio *Women Can't Win: Despite Making Educational Gains and Pursuing High-Wage Majors, Women Still Earn Less than Men*, la Universidad de Georgetown destaca que los sesgos y estereotipos culturales desempeñan un papel importante -añadiría no solo importante sino determinante- en la inequidad laboral. Las ideas tradicionales sobre las funciones de las mujeres en la sociedad son visiblemente evidentes en las niñas desde la escuela media, y la influencia de estas ideas sobre las niñas al inicio del proceso de toma de decisiones de profesión o carrera universitaria es mayor que la perspectiva a largo plazo de algún día ganar un salario más alto. Es decir, el estudio señala que, la carga ideológica ancestral sobre la supuesta labor que la mujer debe desempeñar en la sociedad, fundamentalmente la reproducción y la crianza, posee un peso específico tal, que se convierte en heurística común dentro de la condición femenina para decidir sobre su futuro (Georgetown University, 2018).

Por ejemplo, las ganancias potenciales asociadas con las elecciones de carrera rara vez se comunican a las niñas a una edad temprana, particularmente porque la sociedad todavía no tiende a ver a las mujeres como el sostén principal en las familias. Estas influencias se comunican de forma sutil y variada, comenzando con la expectativa común, por ejemplo, que las niñas deben jugar con muñecas en lugar de coches.

Las obligaciones familiares extensas y la falta de exposición a la Universidad son factores que mantienen a algunas mujeres lejos para acceder o finalizar sus estudios universitarios. Aunque la estructura de las familias ha cambiado en los últimos cincuenta años, la carga de la crianza por uno solo de los padres -o por madres solteras-, hoy en día sigue, en gran medida, descansando en la mujer. Hay que mencionar que, como expone García (2019),

muchos especialistas de diversas nacionalidades han adoptado la perspectiva y el término del *cuidado* (o de los *cuidados directos e indirectos*) para referirse tanto al cuidado de personas de diferentes edades y condición de dependencia, como a las tareas domésticas (alimentación, limpieza de los hogares y viviendas, gestión de la vida cotidiana). (p.243).

Las influencias posteriores incluyen factores tales como el sesgo de género, el clima en el aula, los estereotipos sexuales, la cultura dominada por los hombres de las facultades de ciencias e ingenierías en las universidades, y la falta de modelos femeninos en ocupaciones dominadas por hombres. Estos intereses y valores se convierten en determinantes clave en las elecciones ocupacionales que las mujeres hacen y tienen, a la larga, consecuencias económicas importantes (Georgetown University, 2018).

El estudio de Georgetown destaca que cuando las mujeres se enfrentan al mismo conjunto de opciones que los hombres, tienden a seleccionar en mayor medida ocupaciones basadas en sus rasgos no cognitivos y de personalidad en lugar de en ganancias o prestigio. Por otra parte, las expectativas sociales, la preparación académica y otros factores ambientales también juegan un papel en las opciones ocupacionales de las mujeres (Georgetown University, 2018). Por su parte, en México, Pedrero (2005) destaca que la diferencia entre mujeres y hombres respecto de la carga global de trabajo tiene que ver con las inequidades propias de la distribución del trabajo. Además de dedicarse a estudiar, las mujeres, dedican muchas más horas al trabajo doméstico en relación con los hombres.

Las conclusiones de estas investigaciones hablan de los intereses y de los valores de trabajo. Respecto de los primeros, demuestran que los intereses de trabajo realistas, emprendedores, convencionales e investigativos están más asociados con el éxito en ocupaciones dominadas por hombres, que tienden a implicar la resolución de problemas y la investigación fáctica; en cambio, en ocupaciones dominadas por mujeres, los intereses de trabajo tradicionales vinculados al empleo son sociales, de emprendedora única y convencionales. Estos intereses suelen describir empleos que implican la enseñanza y la comunicación con las personas, a menudo en profesiones que brindan servicio a los demás (Georgetown University, 2018).

En el aspecto relativo a los valores de trabajo, resalta el hecho que, en las ocupaciones dominadas por hombres, éstos están vinculados a la satisfacción laboral y son el logro, la independencia, las condiciones de trabajo y el apoyo, mientras que, en ocupaciones dominadas por mujeres, los valores de trabajo más importantes para la satisfacción laboral son las relaciones sociales, el logro y, en menor medida, la independencia.

Las mujeres, destacan los investigadores, son tres veces más propensas que los hombres, a pensar que su género ha jugado un papel en la desaparición de un aumento, promoción u otra oportunidad de salir adelante. También son más propensas a pensar que su género hará más difícil para ellas seguir adelante. Se ve aquí un problema de falta de autoestima recurrente.

Las mujeres, por lo general, obtienen menos apoyo en el día a día y menos acceso a los líderes superiores. Son más propensas a lidiar con el acoso y la discriminación cotidiana, a menudo sienten el escrutinio añadido que viene de ser la única mujer en la habitación; y comprensiblemente, creen que es más difícil para ellas avanzar. Por ello, en algunos frentes críticos, los gerentes brindan menos apoyo a las mujeres que a los hombres, incluyendo el de proveer los recursos que necesitan para tener éxito y ayudarles a navegar por la política organizacional.

Estos desequilibrios, aunque pequeños por sí solos, suman. Las mujeres también son menos propensas que los hombres a socializar con su gerente fuera del trabajo. Sin embargo, está comprobado que los empleados que lo hacen tienen más probabilidades de estar satisfechos con su trabajo, y es más probable que esperen quedarse en la organización.

Lo anterior se nota también en el hecho de que es más común que las mujeres reportan que nunca tienen interacciones sustantivas con los líderes superiores acerca de su trabajo. Igualmente, común es que digan que nunca tienen interacciones informales con líderes de alto nivel, como conversaciones informales o reuniones de almuerzo. Por ello, debido a que los líderes senior son a menudo los que crean oportunidades y abren puertas, esta falta de acceso pone a las mujeres en desventaja.

Es notorio, que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de pensar que las promociones se basan en criterios justos y objetivos, que las mejores oportunidades van a los empleados más merecedores, y que las ideas son juzgadas por su calidad, en contraposición a quién



las propuso. Por esta razón, las mujeres también son significativamente menos propensas que los hombres a pensar que las mujeres están bien representadas en el liderazgo *Senior*.

Las ocupaciones dominadas por mujeres tienden a pagar menos, a menudo mucho menos, que las ocupaciones dominadas por hombres. A partir de la década de 1970 y 1980, las mujeres hicieron grandes progresos en las carreras tradicionalmente dominadas por los hombres. Actualmente, sin embargo, las mujeres siguen siendo la mayoría de las camareras, las trabajadoras menores, los auxiliares administrativos y las enfermeras, pero están muy poco representadas en ingenieras, científicas, gerentes y técnicas. Las mujeres también tienden a trabajar en trabajos de servicio y organizaciones sin fines de lucro y del sector público, ninguno de los cuales son altamente valorados financieramente en una economía de mercado.

Las brechas salariales son sólo síntomas de sesgos profundamente arraigados, baja autoestima y presiones sociales que afectan las decisiones de las mujeres para gravitar a ciertas ocupaciones, estudios y liderazgos. Estos sesgos, a su vez, tienen un efecto poderoso en el poder de negociación económico de las mujeres y el potencial de ingresos de por vida.

La educación, por su parte, no ha reducido eficazmente la brecha salarial de género, a pesar de que las mujeres ahora están sustancialmente más educadas que los hombres. Las mujeres superaron a los hombres en la matrícula universitaria en los países más desarrollados a mediados de la década de 1990, y la brecha ha crecido desde entonces. La Universidad de Georgetown identifica que, actualmente, cuarenta y cinco por ciento de las jóvenes están inscritas en la Universidad, en comparación con el treinta y ocho por ciento de los hombres jóvenes; treinta y seis por ciento de las mujeres jóvenes tienen una licenciatura o un título de posgrado, en comparación con el veintiocho por ciento de los hombres jóvenes (Georgetown University, 2018). Sin embargo, las mujeres con títulos de posgrado ganan lo mismo que los hombres con títulos de licenciatura, y las mujeres con títulos de licenciatura no ganan lo mismo que los hombres con posgrado.

Incluso cuando las mujeres seleccionan las especialidades competitivas, eligen ocupaciones relacionadas con las especialidades que ofrecen un salario relativamente bajo, y tienen menos probabilidades de cambiar de profesión una vez que se han tomado esas decisiones. Por ejemplo, una mujer que obtiene un título de matemáticas puede ir a trabajar como profesora de matemáticas

de la escuela secundaria, mientras que un hombre con el mismo grado podría perseguir una carrera más lucrativa en campos como tal vez, la ingeniería aeroespacial.

La economista de Harvard, Claudia Goldin (2015) ha demostrado que los hombres y las mujeres con grados y experiencia idénticos todavía se pagan de manera desigual. Sin embargo, es más complejo que la elección personal. Aunque una gran parte de la brecha salarial se explica por la ocupación y las opciones de la industria, estas opciones se ven influenciadas por las opciones de los cursos de bachillerato y los estudios universitarios, que a su vez tienen importantes orígenes culturales y sociales. Hoy se sabe que estas dimensiones sociales y culturales que propician la brecha salarial de género tampoco son únicas para las mujeres que toman estas decisiones.

La terrible realidad es que el trabajo de las mujeres ha sido tradicionalmente infravalorado.

Al analizar otros aspectos culturales, se observa que, por ejemplo, el acoso sexual sigue impregnando el lugar de trabajo. Se sabe que, en la sociedad norteamericana, que podría suponerse poco machista, treinta y cinco por ciento de las mujeres que trabajan en organizaciones corporativas experimentan acosos sexuales en algún momento de sus carreras, desde escuchar chistes sexistas hasta ser tocados de una manera inapropiadamente sexual (Goldin, 2015).

El sexismo y el racismo cotidianos, también conocidos como micro agresiones, pueden adoptar muchas formas. Algunas pueden ser sutiles, como cuando una persona erróneamente asume que un compañero de trabajo es más joven de lo que realmente son. Algunas son más explícitas. Ya sea intencional o involuntaria, las micro agresiones señalan una falta de respeto a la condición femenina y de desigualdad, y mientras cualquiera puede estar en el extremo receptor del comportamiento irrespetuoso, las micro agresiones se dirigen más a menudo a aquellos con menos poder, como lo son las mujeres y si la mujer pertenece a alguna otra minoría (racial, económica, etc.) la situación empeora.

Así como el fenómeno del techo de cristal ha dado lugar a una brecha de género, también ha provocado el surgimiento de las 'escaleras rotas' (*broken ladders*). Éstas dan cuenta de las interrupciones en las trayectorias laborales. Es decir, las mujeres ingresan en el mundo laboral y aspiran a ir creciendo profesionalmente, sin embargo, múltiples situaciones las orillan a abandonar su ascendente carrera en las organizaciones.

Cuando se trata de elección de carreras, hay una teoría de que las mujeres parecen menos ambiciosas que los hombres. Con la edad y la maternidad, las mujeres bajan sus metas profesionales. Se pierden las mejores funciones en las empresas no porque no pueden hacerlas, o porque la oportunidad no está allí, sino porque realmente no las quieren, se señala. A pesar ello, otras investigaciones divergen de estas conclusiones y señalan que esto simplemente no es cierto.

Estudios recientes de la Boston Consulting Group indican que las mujeres empiezan su carrera con la misma ambición que los hombres (Cuellar et al., 2017; Abouzahr et al., 2017). Los niveles de ambición de las mujeres varían, pero varían según la compañía, no por el estatus familiar. Es decir, el problema no es ni inherente ni relacionado sobre todo con la maternidad; depende en mayor medida de las experiencias cotidianas de las mujeres en el trabajo. La ambición no es un atributo fijo, sino que es nutrido o dañado por las interacciones diarias, las conversaciones y las oportunidades que las mujeres enfrentan a lo largo del tiempo. Es en las organizaciones donde los empleados de ambos sexos reportan el menor progreso en la diversidad es donde la brecha de ambición se abre entre hombres y mujeres y enfrentamos escaleras rotas. Son esas organizaciones donde las mujeres ven una batalla cuesta arriba para llegar a una cumbre poco atractiva.

Cuando las empresas crean una cultura y una actitud positivas con respecto a la diversidad de género, todas las mujeres, madres incluidas, están ansiosas por avanzar.

En otro tenor, es curioso destacar cómo, surgieron nuevos fenómenos derivados de la equidad de género como las 'escaleras de cristal' (*glass escalator*). En 1992, Christine L. Williams, publicó un artículo titulado "*The Glass Escalator*" sobre las 'ventajas ocultas' que reciben los hombres en las profesiones predominantemente femeninas (Williams, 1992). Su investigación suponía que los hombres eran más competentes y mejores líderes que las mujeres. Como resultado de su investigación, muchos hombres en Estados Unidos fueron atraídos a las especialidades altamente remuneradas y puestos administrativos en esas profesiones. Los propios hombres -decía-, se han coludido en esta reproducción de privilegio masculino. Etiquetó ese patrón como la 'escalera de cristal'.

En 2013, Williams revisa y actualiza su investigación, concluyendo que:

El concepto de la escalera de cristal se desarrolló sobre la base de la organización de trabajo tradicional. Asume la existencia de la seguridad laboral, horarios a tiempo completo, la disponibilidad de hacer carrera en la organización, y la expectativa de que los trabajadores serán recompensados por el servicio leal. Estos supuestos ya no se pueden tomar por sentado en nuestra economía neoliberal. (p. 609).

O al menos en la economía neoliberal norteamericana, ya que habrá que reflexionar si no se presentan en las economías de muchos países características que describió en su investigación inicial como el hecho de que,

algunos hombres se encontraron con discriminación en estas profesiones, especialmente si trabajaban en especialidades estrechamente relacionadas con niños, como la enseñanza de kindergarten o la biblioteconomía infantil. Los estereotipos negativos sobre la sexualidad masculina suscitaban sospechas sobre sus posibles motivos, como la pedofilia. (Williams, 2013, p.27).

## LA CONDICIÓN FEMENINA EN EL TRABAJO ACTUAL

Algunos puntos permiten clarificar la realidad: sesgos y prejuicios en torno a la condición femenina, violencia sutil y explícita que daña la autoestima, discriminación de género, sistemas educativos excluyentes, trabajo femenino infravalorado y consecuentemente mal remunerado. Todo apunta a que el universo del trabajo simplemente considera inferior la condición femenina. El llegar a esta conclusión es sumamente grave, ya que al final, lo que significa no es lo que parece obvio, sino que esta obviedad es común y, por común, es normal y no nos importa cambiar lo que nos parece normal.

Cuando la sociedad no quiere tomar conciencia de que aquella corrupción porque le parece algo ordinario, está equivocada porque atenta contra la esencia del asunto, no le preocupa el devenir.

Conocer la esencia del problema es entender el mismo, es escudriñar al punto que uno se convenza de la importancia de conservar esa esencia. A partir de ese momento, si la esencia está en peligro, es violentada o corrompida, se pueden tomar acciones para resolver esa problemática. De lo contrario, sólo se combaten accidentes.

La esencia de la problemática de la mujer en el trabajo tiene que ver con la consideración de la mujer como persona humana, con toda la dignidad que le es propia.

Juan Pablo II (1995), en la Carta remitida con motivo de la preparación de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing, apremia a toda la sociedad y a los Estados para que 'se haga lo necesario para devolver a las mujeres el pleno respeto de su dignidad y de su papel' y expresa:

Admiración hacia las mujeres de buena voluntad que se han dedicado a defender la dignidad de su condición femenina mediante la conquista de fundamentales derechos sociales, económicos y políticos, y han tomado esta valiente iniciativa en tiempos en que este compromiso suyo era considerado un acto de transgresión, un signo de falta de femineidad, una manifestación de exhibicionismo, y tal vez un pecado. (p. 22)

Desde una óptica secular, Lipovetsky (1999) afirma a lo largo de su obra, que la idea de ciudadanía moderna no conoce ni hombre ni mujer, sino al ser humano en cuanto tal, por encima de sus particularidades y al analizar las razones de fondo que explican la disimetría de los lugares que hombres y mujeres ocupan en los centros de decisión defiende la tesis de que roles 'modernos' y roles 'antiguos' cohabitan y ello, porque la implicación femenina en lo familiar, va acompañada de autonomía y sentido, de poder y de intimismo relacional.

No se requiere 'revalorizar' el papel de la mujer ya que esencialmente la mujer no ha perdido su valor y dignidad, se requiere que en el mundo del trabajo se promueva el respeto a su valor y dignidad.

Especialistas e interesados en el tema de equidad laboral de género impulsan, como estrategia para disminuir el problema, la difusión de datos que confirman el aporte económico de las mujeres en los negocios y cómo mujeres en los más altos niveles jerárquicos demuestran estadísticamente que, organizaciones lideradas por mujeres o con una mayor diversidad de género obtienen mejores resultados y con ello, motivar la diversidad de género en los puestos directivos (Credit Suisse Research Institute, 2016). Como ejemplo, baste reproducir el dato de un estudio de 2016 del *Peterson Institute for International Economics* a 22,000 empresas globales que descubrió que a medida que en las empresas aumentaba el número de miembros femeninos de la Junta Directiva,

sus márgenes de beneficio aumentaron un 15%. (Cuellar, et al., 2017, p.3). O bien que de acuerdo con el Informe *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*, se presenta una prima de rendimiento mayor entre las empresas más diversas de género en relación con las que son menos diversas. Las empresas con equipos de gestión más diversos han generado un rendimiento mayor al 4% anual en comparación con los que no muestran diversidad (Credit Suisse Research Institute, 2019).

Y si bien estas acciones son relevantes, el reconocimiento pleno de la dignidad femenina como valor fundamental de las organizaciones es la verdadera contribución para alcanzar la equidad de género en el campo laboral. No únicamente romper con techos de cristal en busca de una paridad en el número de mujeres y hombres en puestos de liderazgo y dirección de negocios, ni cuotas determinadas sin importar experiencia, capacidades y méritos.

Que los techos de cristal desaparezcan será resultado de la consideración de la mujer en la sociedad del trabajo como persona humana plena y digna, tanto como la de los hombres. Romper con los estereotipos y las barreras que provocan sesgos y prejuicios, violencia, discriminación, exclusión, trabajo femenino infravalorado y mal remunerado, es en definitiva ordenar valores esenciales en las organizaciones. Y las propuestas que impulsan poner a la persona humana -mujer u hombre- como valor fundamental de la organización, son las propuestas destinadas a obtener éxito.

Una situación parecida será el resultado para disminuir las escaleras rotas. En esta cuestión, aun cuando tienen su origen sustancial en la discriminación femenina y de principio por ahí se resuelve el problema, la comprensión del fenómeno también va asociada al tema familia.

## CONCILIAR GÉNERO - FAMILIA - TRABAJO

Género y Trabajo se coligan con la dinámica familiar. Si bien como se diagnosticó en la *Familiaris consortio*,

la verdadera promoción de la mujer exige también que sea claramente reconocido el valor de su función materna y familiar respecto a las demás funciones públicas y a las otras

profesiones. Por otra parte, tales funciones y profesiones deben integrarse entre sí, si se quiere que la evolución social y cultural sea verdadera y plenamente humana. (Juan Pablo II, 1981, n.23).

La mujer y el hombre deciden en qué medida ocupan su atención a la búsqueda de ingresos, de poder, de válida ambición profesional, o cualquier otra razón para relacionarse con su trabajo, y en qué medida ocupan su presencia a la crianza, al apoyo mutuo, a la procreación, o al desarrollo humano en la generosidad de la convivencia conyugal o familiar. La realidad también es que, en la medida que esas decisiones se toman bajo la perspectiva de la dignidad de la persona humana, las escaleras rotas dejarán de ser vistas como vías de acceso quebradas y consideradas como escaleras que tienen la altura deseada por mujeres y hombres.

Los estudios sobre conciliación vida-familia con una perspectiva de género que desarrollaron Friedman y Greenhaus (2000) se han convertido en referentes del tema y señalan diversas conclusiones que esclarecen y resumen la problemática, y que nos conviene abordar desde nuestra perspectiva. Lo primero que hay que tener en cuenta es que existe una gran variedad de combinaciones en la dinámica familiar (padre y madre trabajadores; padre trabajador, madre ama de casa; padres separados con hijos, etc.) por lo que nos centraremos en aspectos poco específicos según grupo y más ricos para nuestra reflexión general.

La primera consideración es que difícil estar muy involucrado tanto en la carrera como en la familia al mismo tiempo. La expectativa o la anticipación del conflicto entre el trabajo y la familia lleva a muchas personas a centrar sus vidas en alguna: carrera o familia. Las personas dan énfasis primario a un papel u otro, que guía la forma en que dividen su tiempo y distribuyen su energía emocional. Sin embargo, es posible estar muy involucrado tanto en la carrera como en la familia (Friedman y Greenhaus, 2000). Las mujeres son quienes experimentan más limitaciones que los hombres y deben hacer más concesiones. Las madres trabajadoras son las más vulnerables a las presiones para reducir sus compromisos profesionales.

Se sabe ahora que hay una gran diversidad en las prioridades que las personas conceden a diferentes partes de sus vidas, sin embargo, se ha demostrado que dar prioridad a los roles específicos en la vida permite vivir de manera que a su vez refuerzan nuestros valores básicos.

Los resultados de los estudios indican que las prioridades del rol de vida se relacionan constantemente con el éxito profesional. Las personas cuya prioridad en la vida es la carrera más que la familia, tienen más probabilidades de haber alcanzado una posición de nivel superior que las de cualquier grupo.

Se constata también que el matrimonio proporciona una bonificación para los hombres. Los hombres casados – quienes por lo general dedican menos tiempo a las labores de cuidado doméstico- alcanzan un puesto de mayor nivel en la organización que los hombres solteros. De nuevo, el género es el factor clave. Mientras que el matrimonio y los niños pueden promover las carreras de los hombres -que les brinda la oportunidad de acceso a otros círculos profesionales y familiares-, el matrimonio no tiene un efecto positivo ni negativo en el éxito de la carrera de las mujeres. La presencia de niños, sin embargo, sí tiene un efecto perjudicial en los ingresos de las mujeres y la satisfacción profesional. Hay que mencionar que, como expone García (2019),

muchos especialistas de diversas nacionalidades han adoptado la perspectiva y el término del *cuidado* (o de los *cuidados directos e indirectos*) para referirse tanto al cuidado de personas de diferentes edades y condición de dependencia, como a las tareas domésticas (alimentación, limpieza de los hogares y viviendas, gestión de la vida cotidiana) (p.243).

La carrera y la familia pueden ser aliados, si se hacen elecciones y se establecen prioridades para lograr ese resultado. Lograr que trabajo y familia funcionen como aliados pueden exigir que adoptemos ciertos valores. Pero, por ejemplo, el efecto de los valores de carrera en las percepciones sobre el cuidado infantil es diferente para mujeres y hombres.

De los resultados anteriores surgen dos conceptos clave para la conciliación género-trabajo-familia: Primero, la integración entre el trabajo y la familia se produce cuando la participación en un rol mejora la calidad de vida dentro de la otra función. Cuando el trabajo es aliado de la familia, mejora nuestras experiencias y resultados dentro de la familia. Cuando la familia es el aliado del trabajo, nuestra vida familiar fortalece nuestras experiencias y resultados en el trabajo. Y esto será válido para ambos géneros. Segundo, el conflicto entre el trabajo y la familia se produce cuando la participación en un rol resta de la calidad de vida dentro de la otra función. Cuando son enemigos, nuestras vidas laborales interfieren con la satisfacción y el éxito en la familia o nuestras vidas



familiares interfieren con nuestra satisfacción y éxito en el trabajo. Y también es válido para ambos géneros.

Bailyn (1993) señala que las nuevas presiones sólo pueden resolverse mediante nuevas formas de relacionar el empleo con las necesidades de las familias. La separación de estos dominios en la organización tradicional del trabajo ya no es sostenible. Las esferas pública y privada deben estar ahora vinculadas. Bailyn le da un valor específico al tiempo. En esta liga, el primer paso es reconsiderar el tiempo, la forma tradicional de estructurar y controlar el trabajo. Argumenta que sería mucho mejor medir la productividad por objetivos en lugar de horas de trabajo. Y con esto enfatiza que es necesario repensar la igualdad. Igualdad implica justicia y equidad. No es lo mismo que la uniformidad (pp.79-97).

En el discurso inaugural del curso 2018 de la Universidad de Tufts, Ellen J. Kullman, resumió en forma magistral a los alumnos los imperativos actuales:

La equidad condujo a mi compromiso de por vida de asegurarme de que todos, y en particular las mujeres, tengan las oportunidades de triunfar... Sus valores personales serán su brújula ética y moral primaria. Saber leer esa brújula y confiar en lo que te dice...Mantén tus habilidades afiladas, conviértete en un solucionador de problemas, nunca comprometas tus valores. El mundo cada vez más polarizado en el que estamos viviendo necesita tanto a ti como a estas habilidades más que nunca (Kullman,2018, [Video 11], 11'15").

## CONCLUSIÓN

Tres aspectos son fundamentales para enfrentar el fenómeno de la inequidad inter-géneros de forma tal que a la persona se le reconozca su dignidad, se promueva su integración familiar y social y se le brinden las oportunidades de desarrollo pleno como sujeto del trabajo:

Primero: Aclarar lo que es importante. Los individuos deben aclarar lo que es importante para ellos para que puedan identificar sus valores. Las personas simplemente no pueden actuar en sus prioridades si esas prioridades no se han definido claramente. Es lo mismo con los empleadores y con la sociedad. Aclarar lo que es importante es el primer paso hacia la realización de aliados género-

familia-trabajo. Para ello, se sugiere incluir, en los sistemas en los programas de educación básica, materias asociadas al desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes, y en los programas de educación media, talleres de orientación vocacional en cada grado.

Segundo: Preparar a las nuevas generaciones para el nuevo mundo del trabajo. Cuanto más expuestos se encuentren los jóvenes -mujeres y hombres- a diferentes tipos de ideas y a diferentes modelos de lo que es posible para ellos, más probabilidades hay de que estén preparadas para los roles que se les demandarán en las carreras del futuro y en el devenir de la sociedad. Una propuesta al respecto puede concretarse en las universidades vinculando alumnos de diferentes carreras en materias y prácticas comunes, así como de distintas regiones. Adicionalmente, comenzando con la participación de las asociaciones profesionales y los centros empresariales, desarrollar una red de mentorías profesionales para universitarios que les permita conocer la cotidianidad de las profesiones y explorar su potencialidad.

Tercero: Invertir en mujeres como líderes. Los empleos y las carreras están cambiando, cada vez más en manos del individuo. Los trabajadores adquieren nuevas responsabilidades para organizar cómo trabajan, cuándo y con quién. Se precisa valorar, no negar, la capacidad que muchas mujeres tienen de integrar el trabajo y la vida familiar. Para concretar este desafío, la experiencia *post-Covid* nos deberá premiar y permitir el impulso dentro de las organizaciones de formas alternativas de trabajo a distancia, espacios colaborativos y desarrollo de tecnologías de presencia y comunicación virtual, que favorezcan la mayor exposición de ideas en el ámbito público.

Estamos alentados por estudios recientes que muestran cómo los jóvenes ven su futuro, con valores y expectativas cambiantes para hombres y mujeres. Adicionalmente, el conflicto basado en el tiempo refleja el hecho de que las personas – mujeres y hombres- tienen una cantidad finita de tiempo, es cual es valorado, según cada género, en forma distinta, y que el tiempo que pasan en el trabajo no se puede pasar con la familia y viceversa. La implicación es clara: integrar los asuntos laborales y familiares a los líderes empresariales del futuro.

## REFERENCIAS

- American Association of University Women. (2018, Mayo). Broken Ladders: Barriers to Women's. Retrieved from American Association of University Women Web Site: [https://www.aauw.org/aauw\\_check/pdf\\_download/show\\_pdf.php?file=women-in-leadership](https://www.aauw.org/aauw_check/pdf_download/show_pdf.php?file=women-in-leadership)
- Abouzahr, K., Krentz, M., Brooks Taplett, F., Tracey, C., & Tsusaka, M. (2017). Dispelling the Myths of the Gender "Ambition Gap". Retrieved from Boston Consulting Group Publications: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispelling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap.aspx>
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*. . Nueva York: The Free Press.
- Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Credit Suisse Research Institute. (2016, Septiembre). The CS Gender 3000: The Reward for Change. Retrieved from Credit Suisse Web Site: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/publications.html>
- Credit Suisse Research Institute. (2019). Credit-suisse. Retrieved from file:///C:/Users/Usuario/Downloads/the-cs-gender-3000-in-2019.pdf
- Cuellar, M., Ostby, A. O., Protector, K. P., Abouzahr, K., & Bennett, N. (2017, Septiembre 12). Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity. Retrieved from Boston Consulting Group, Publications: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Proven-Measures-and-Hidden-Gems-for-Improving-Gender-Diversity-Sep-2017\\_tcm9-169407.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Proven-Measures-and-Hidden-Gems-for-Improving-Gender-Diversity-Sep-2017_tcm9-169407.pdf)
- Friede, A. (2005). Anticipated Work-Family Conflict: The Construct, its Antecedents and Consequences. Michigan State University: Department of Psychology. Retrieved from <https://d.lib.msu.edu/etd/33832/datastream/OBJ/View/>
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. (2000). *Work and Family, Allies or Enemies? What Happens when Business Professionals Confront Life Choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1997). Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 70 (4), 3254-335.
- García Guzmán, B. (2019). El trabajo doméstico y de cuidado: su importancia y principales hallazgos en el caso mexicano. *Estudios demográficos y urbanos*, 342(2), 237-267. doi:10.24201/edu.v34i2.1811
- Georgetown University. (2018). Women Can't Win: Despite Making Educational Gains and Pursuing High-Wage Majors, Women Still Earn Less than Men. Georgetown University Center on Education and the Workforce. Retrieved from [https://1gyhoq479ufd3yna29x7ubjnwengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Women\\_FR\\_Web.pdf](https://1gyhoq479ufd3yna29x7ubjnwengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Women_FR_Web.pdf)
- Goldin, C. (2015). How to Achieve Gender Equality in Pay. *The Milken Institute Review*, 24-33.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. 10, 76-88.
- Urdiales, E. (2021). Techos de cristal, dilema contemporáneo para las organizaciones. *Revista A&H* (13). 97-119.

- Gutián, G. (2009). Conciliating Work and Family: A Catholic Social Teaching Perspective. *Journal of Business Ethics*, 513-524.
- Heatherington, L., Daubman, K., Bates, C., Ahn, A., Brown, H., & Preston, C. (1993). Two investigations of "female modesty" in achievement situations. *Sex Roles: A Journal of Research*, 29(11-12), 739 - 754. doi:<https://doi.org/10.1007/BF00289215>
- Juan Pablo II. (1981, Noviembre 22). Familiaris Consortio. Retrieved from Vatican Web Site: [http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/apost\\_exhortations/documents/hf\\_jp-ii\\_exh\\_19811122\\_familiaris-consortio.html](http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_19811122_familiaris-consortio.html)
- Juan Pablo II. (1995). Carta a las mujeres (29 de junio de 1995). *Ecclesia*, 2.746, 21-24.
- Kullman, E. (2018). Commencement Address. Tufts University. Retrieved from <https://commencement.tufts.edu/historic-archive/past-coverage/webcast-2018/>
- Lipovetsky, G. (1999). *La tercera mujer*. Barcelona: Anagrama.
- McKinsey & Company; Lean In. (2018). *Women in the Workplace 2018*. McKinsey & Company.
- Merriam-Webster. (s.f.). Glass ceiling. Retrieved from Merriam-Webster.com dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/glass%20ceiling>
- Morgan, M. (2015). Glass Ceilings and Sticky Floors: Drawing New Ontologies. *London School of Economics and Political Science Department of Economic History Working Papers* (228), 3. Retrieved from <https://eprints.lse.ac.uk/64807/1/WP228.pdf>
- Pedrero, M. (2005). El trabajo doméstico no remunerado en México. Una estimación de su valor económico a través de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2002. México: INMUJERES.
- Shook, E., & Sweet, J. (2018). *Getting to Equal 2018. When She Rises, We All Rise*. Accenture Research.
- Tannen, D. (1994). *Géneroy discurso*. Barcelona: Paidós.
- Tannen, D. (1995). The Power of Talk: Who Gets Heard and Why. *Harvard Business Review*.
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, 39, 253-267.
- Williams, C. L. (2013). The Glass Escalator, revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times. *Gender & Society*, 27, 609-629.
- World Heritage Encyclopedia. (s.f.). Glass ceiling. Retrieved from World Heritage Encyclopedia: [http://community.worldheritage.org/articles/eng/Glass\\_ceiling](http://community.worldheritage.org/articles/eng/Glass_ceiling)