

# ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL: ¿UNA ACCIÓN AFIRMATIVA CON EFECTOS COLATERALES INDESEABLES?

---

Breaking the glass ceiling: ¿an affirmative action with undesirable side-effects?

---

**Carlos Andrés Pinilla Díaz<sup>1</sup>, Juan Felipe Guzmán Pacheco<sup>2</sup>**

---

**Recibido:** 28 de Mayo 2020 - **Aceptado:** 28 de Junio 2020

*«I have realized that fighting for women's rights has too often become synonymous with man-hating. If there is one thing I know for certain, it is that this has to stop»*

----- Emma Watson (2014)

## RESUMEN:

A continuación se presenta un texto de carácter investigativo, basado en la consulta bibliográfica de fuentes documentales cuyo objetivo central es exponer por medio de una pregunta orientadora ¿cuáles serán los alcances de la mujer si continúa tan acalorada lucha por dignificarse? La manera de exponer y contextualiza un fenómeno latente presente en Latinoamérica y el resto del mundo postulado basado en el techo de cristal, exponiendo la imposibilidad de la mujer por ascender a cargos directivos por sus roles marcados en la sociedad relacionados con el cuidado de la familia, labor de reproducción o por la creencia de inferioridad de aun se presenta en algunas organizaciones y sociedades que le impiden a desarrollarse en las organizaciones. Se define la terminología de base, los fenómenos y prácticas discriminatorias y se presentan cifras y reflexionan que circulan en la pregunta formulada.

## ABSTRACT

The following is a text of an investigative nature, based on the bibliographic consultation of documentary sources whose central objective is to expose by means of a guiding question: How will the achievements of women be if she continues such a heated struggle to dignify herself?

The way of exposing and contextualizing a latent phenomenon present in Latin America and the rest of the world postulated based on the glass ceiling, exposing the impossibility of women to rise to managerial positions due to their marked roles in society related to family care, labor of reproduction or by the belief of inferiority of still occurs in some organizations and societies that prevent it from developing in organizations. The basic terminology, the discriminatory phenomena and practices are defined and figures are presented and they are reflected in the question asked.

---

<sup>1</sup> Ingeniero de Sistemas y Especialista en Gerencia de la Calidad, Máster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Oviedo, Docente Corporación Universitaria de Dios CT Pitalito. carlos.pinilla-d@uniminuto.edu.co

<sup>2</sup> Psicólogo y Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Procesos y Magister en Administración y Planificación, Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD e Instructor del Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano juan.guzman@unad.edu.co

PALABRAS CLAVE: derechos de la mujer, condición de la mujer, desarrollo humano, estereotipo sexual, equidad de género

KEY WORDS: women's rights, woman's condition, human development, sexual stereotype, gender equity

El término techo de *crystal* o *glass ceiling* se dio a conocer el 24 de marzo de 1986 por Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt a través de un artículo publicado en *The Wall Street Journal*, donde buscaban exponer una problemática latente sobre la imposibilidad de la mujer por lograr los cargos directivos que siempre habían sido ocupados por hombres (Quast, 2011).

Veintinueve años atrás se bautizaba, con nombre y apellido, a una de las prácticas discriminatorias que más impacto ha logrado en el desarrollo de los actuales modelos de gestión organizacional; discriminación que, a día de hoy, se encuentra matizada por prácticas como *velvet ghetto*<sup>3</sup> que, de forma más sutil, tratan de camuflar la incidencia de la discriminación en ambientes laborales y profesionales. Otro matiz de importancia a considerar en este análisis es el denominado *sticky floor*<sup>4</sup>, un concepto íntimamente vinculado con el techo de cristal en concordancia con los razonamientos que impulsaron a la sociedad a la creación de barreras invisibles alimentadas con prejuicios de género.

Romper el techo de cristal, como fenómeno dinamizante y de empoderamiento para la mujer, ha marcado en la sociedad un gran paso en el desarrollo y la aplicación de políticas de igualdad, así como ha significado la oportunidad perfecta para eliminar, 'definitivamente', la brecha que durante siglos ha separado el estatus social entre hombres y mujeres. Pero como toda acción tiene una reacción y en nuestra cultura globalizada nada es color de rosa, romper el techo de

cristal ha suscitado, junto a otros movimientos anti-excluyentes, a la aparición de la discriminación positiva o *affirmative action*; concepto que engloba todas las actuaciones dirigidas a favorecer grupos sociales que históricamente han sido denigrados. Y es así, con la irrupción de la acción positiva, que se profundiza el estudio de discriminación en todas sus formas o *discriminación negativa* como se entenderá de ahora en adelante.

Haciendo un balance de toda la segregación de género vertical a la que ha sido expuesta la mujer podemos vislumbrar una problemática compleja, una delgada línea que se extiende en medio de dos flancos que luchan entre sí para que la oportunidad de uno no signifique la discriminación del otro. A la luz de estos razonamientos, ¿Podría una acción afirmativa, como romper el techo de cristal, no tener implicaciones colaterales indeseables?

La historia laboral moderna de las mujeres se remonta al siglo XVIII con el surgimiento de la *revolución industrial*<sup>5</sup>. La tecnificación del trabajo implicó la contratación de mano de obra económica que pudiese solventar la enorme demanda de fuerza laboral, es así como la mujer logra convertirse en el principal agente de explotación para la clase tecnócrata de la época. El acumular capital humano barato y fácilmente manipulable le generaba a la economía grandes rendimientos que podía invertir en investigación y más industrialización, propiciando así el florecimiento de la Edad contemporánea temprana (Hobsbawm, 2010).

<sup>3</sup> Traducido como 'ghetto o gueto de terciopelo', es una teoría que estudia el fenómeno de feminización tendiente a considerar ciertos sectores laborales y profesionales de aplicación exclusiva para mujeres (Toth, 2001).

<sup>4</sup> Traducido como 'suelo pegajoso', es una teoría que expone y estudia todos esos factores personales y sociales que mantienen a la mujer atrapada en la base de la pirámide laboral, como por ejemplo crear una familia o las labores domésticas (Shambaugh, 2007).

<sup>5</sup> Período de transformación social, económica y tecnológica que se extiende desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX (Escudero, 2009).

La participación laboral de la mujer se centró en el sector textil, donde se vio sometida a condiciones infrahumanas, jornadas laborales extensas, abuso de autoridad y retribuciones salariales reducidas<sup>6</sup>. Esta constante explotación propició la aparición del feminismo<sup>7</sup>, la lucha sindical y acrecentó la defensa por su dignificación.

Las transformaciones sociales suscitadas en el siglo XX se caracterizaron por el reconocimiento de los derechos de la mujer y por su lucha contra la discriminación. Se iniciaron movimientos que propendieron por la inclusión del sexo femenino en la fuerza laboral de los países desarrollados y se establecieron políticas de participación para éstas en diferentes ámbitos sociales. La mujer pasó de ser una espectadora detrás de la ventana de su hogar, a ser un agente de cambio diferenciador en la dinámica social y laboral.

Desde el inicio de los movimientos reivindicadores a su favor, la mujer se ha visto enfrentada a una enorme presión social y política proveniente de todas las esferas del poder masculino, ha tenido que abandonar su estabilidad familiar y lanzarse a un laberinto de opciones limitadas, donde escalar y sobresalir implicaba enfrentarse en una guerra fría con el poder dominante. Manipulación psicológica, *mobbing*, amontonamiento profesional, responsabilidades reducidas y baja remuneración fueron algunas de las 'estrategias' que el hombre utilizó para aplacar la incesante lucha femenina por sus derechos, estrategias que ahondaron en el carácter de la mujer y forjaron su espíritu independentista.

Aunque la oposición masculina representó un gran reto para la mujer en su camino a la consolidación laboral, fueron las grandes guerras mundiales las que impusieron el mayor desafío a esta carrera. Durante la Primera Guerra Mundial, la mujer asumió uno de los roles más significativos y se mantuvo al

frente de las labores de apoyo; se enfrentó a fuertes y acelerados procesos de capacitación con énfasis en el sector armamentista, aeronáutico, enfermería y confección militar (Adams, 1978); cubrió millones de vacantes para nuevos empleos y suplió a trabajadores hombres que debieron abandonar sus puestos de trabajo por servir en el frente de batalla; dedicó parte de su esfuerzo al voluntariado y, sin dudar, caló en la conciencia de líderes políticos que estaban dispuestos a erradicar el estigma de la discriminación femenina.

Realmente nunca se pensó que un conflicto de tan grande envergadura pudiera ser la punta de lanza para que la mujer sentara las bases de su lucha e inspirará a otros grupos minoritarios a defender sus derechos y a exigir condiciones de igualdad laboral. Es a partir de este momento, y sobre el furor de la Primera Guerra Mundial, que el feminismo alcanza uno de sus puntos más álgidos. La igualdad de acceso y oportunidades, la proyección en la escalera corporativa, la equivalencia salarial, el posicionamiento ejecutivo y la capacidad de elegir y ser elegida, fueron algunos de los peldaños que la mujer decidió encumbrar en pro de su desarrollo personal. Es así como el feminismo, con la defensa de la igualdad, ha promovido grandes cambios sociales y, en gran medida, la supresión de muchas de las segregaciones que impedían la autonomía moral de las mujeres y el ejercicio de su libertad (sinónimo de emancipación femenina).

Esta emancipación impactaba positivamente en muchos escenarios a nivel mundial y, a pasos agigantados, se hacía cada vez más tangible la retribución de la sociedad hacia la mujer, el daño que históricamente la había consumido empezaba a resarcirse. De esta forma, en la Europa de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se instauraba el sufragio femenino<sup>8</sup> y con ello el primer signo de

<sup>6</sup> El salario estipulado para la mujer era reducido porque se consideraba un aporte complementario al salario de la familia (Smith, 1776).

<sup>7</sup> Acuñado del francés 'féminisme', este movimiento social es una doctrina que aboga por la igualdad de derechos para las mujeres (Collins Dictionary and Thesaurus, 2006).

<sup>8</sup> Finlandia fue el primer país europeo en aprobar el sufragio femenino en 1906 y Suiza fue el último en aplicarlo en 1971.

poder en manos de la mujer. Este derecho al voto marcó un antes y un después en la historia moderna de la humanidad y condicionó la conciencia masculina hacia la promulgación de políticas a favor de la igualdad de géneros (Rodríguez y Rubio, 2012).

Aplacados los efectos y al margen de las consecuencias de la Primera Guerra Mundial, la fuerza masculina que fue relegada por la renovada participación laboral femenina buscaba revertir los avances que la mujer había logrado y pretendía retomar su posición de superioridad. Sin embargo, el número de víctimas derivados de la guerra había alcanzado niveles exorbitantes y se requería que la mujer continuara en el panorama laboral como agente de apoyo a los procesos de recuperación médica (Parentini, 2002).

Transcurridos 21 años desde la culminación de la Primera Guerra Mundial, estalla la Segunda Guerra Mundial y con ella se potencializaron las oportunidades de la mujer por alcanzar un mayor rango de participación en el sector laboral. La contribución femenina se consolidó en áreas como la enfermería y se extendió a sectores militares como la aviación, el espionaje y la milicia en calidad de reservista (Nash y Tavera, 2003).

Este período de Guerras Mundiales tuvo un balance muy positivo respecto a la gestación de líderes y referencias femeninas en la historia reciente de la humanidad. Mujeres como Coco Chanel<sup>9</sup>, Emmeline Pankhurst<sup>10</sup>, Dolores Ibárruri<sup>11</sup>, Ana Frank<sup>12</sup>, Anna Yegorova<sup>13</sup>, entre otras, demostraron sus capacidades y alcances por lograr un impacto, positivo o negativo, en la sociedad y sirvieron como referentes para construir los preceptos que enmarcan la igualdad de género.

En este punto de la historia surge un gran interrogante: ¿cuáles serán los alcances de la mujer si continúa tan acalorada lucha por dignificarse? Estaba claro que desde el momento en que la mujer lograra equipararse laboralmente a un hombre, su deseo por conseguir la igualdad no tendría límites y sus aspiraciones crecerían directamente proporcionales al número de obstáculos que la sociedad masculina le impusiera.

Esta situación generaba un choque de poderes entre quienes, expeditamente, exigían que las mujeres volvieran al hogar y quienes estaban dispuestos a apoyar la causa y contribuir con la estructuración legal que acortara los prejuicios en contra de las capacidades físicas e intelectuales de la mujer para asumir roles enteramente masculinos o acceder al poder directivo de una organización. Esta desequilibrada competencia de géneros se encargó de acrecentar los prejuicios respecto a las capacidades de la mujer y la expuso a un estado de discriminación corporativa multidireccional<sup>14</sup>.

El reto de la mujer nunca fue, en cierto modo, ser partícipe del desarrollo político, social y económico de su entorno porque, directa o indirectamente, ya lo era. Su verdadero desafío estaba en lograr que la sociedad la aceptara como un agente dinamizador a largo plazo, le proveyera las herramientas necesarias para generar el cambio y abandonar la idea estereotipada de su inferioridad frente al hombre.

De cara a este escenario tan complejo, la mujer estaba destinada a mantenerse en los niveles más bajos de la pirámide corporativa cumpliendo con labores que no representarían un peligro significativo a la autoridad

---

<sup>9</sup> Perfumista y diseñadora de modas francesa (1883-1971). Documentos históricos la relacionan como espía de la Alemania nazi y fuerte defensora de las ideologías antisemitas.

<sup>10</sup> Activista política británica (1858-1928). Líder del movimiento sufragette, ayudó a los movimientos feministas a lograr el derecho al voto en Gran Bretaña.

<sup>11</sup> Política española (1895-1989). Luchó por los derechos de la mujer para acceder al voto. Principal artífice en la instauración de los movimientos comunistas en España.

<sup>12</sup> (1929-1945) se convirtió en el estandarte de la lucha por la sobrevivencia al holocausto judío establecido por la Alemania nazi.

<sup>13</sup> Piloto de combate de la Fuerza Aérea del Ejército Rojo (1916-2009). Líder de uno de los escuadrones masculinos del Ejército soviético.

<sup>14</sup> Al referirse al término multidireccional se hace énfasis en los diferentes sentidos en los que la mujer se ve expuesta a la discriminación. En el campo laboral, su materialización está dada por las estructuras jerárquicas del poder y se genera de forma vertical (ascendente, de subordinados a jefes; o descendente, de jefes a subordinados) como de forma horizontal (entre compañeros de área).

masculina y que económicamente, en materia salarial, no disminuyera los índices de rentabilidad. Estas consideraciones propiciaron la diversificación de la discriminación laboral femenina desde el ámbito de su sexualidad y desde su proyección profesional (Mariño, 2008).

Retomando un poco el contexto histórico, y con la intención de descubrir la causa del por qué la mujer no lograba llegar a la cima de la jerarquía organizacional, podemos percibir que, desde su incursión al mundo laboral, la mujer no contaba con la experiencia y preparación para asumir roles directivos, lo que la mantenía relegada a actividades de carácter operativo o de secretariado. Aunado a esto, las organizaciones con mayor proyección a nivel internacional mantenían esquemas directivos vitalicios de muy baja rotación, lo que implicaba un estancamiento generalizado en la profesionalización femenina (Berbel, 2014). Finalmente, la mayoría de las mujeres que explotaban su capacidad de liderazgo lo hacían, de forma disimulada, a través de las artes, la educación, la investigación científica o gracias a la influencia de sus familias.

Para entender el letargo que dificulta la consolidación de la igualdad de género es necesario analizar 3 grandes contextos que, aunque disímiles, se encuentran atados por hilos invisibles y su interacción es meramente costumbrista. En primera instancia se identifica el contexto doméstico, donde la mujer se haya atada a sus lazos afectivos familiares y está dispuesta a sacrificar su futuro profesional o laboral si algún factor externo debilita y amenaza la seguridad de su hogar. En este aspecto el hombre tiende a ser más independiente y podría, incluso, aplicar a procesos de expatriación. Todo esto no significa que la mujer no tome riesgos sobre su futuro, simplemente la mujer es más propensa a buscar la estabilidad en todos los sentidos, es mucho más emocional (Mariño, 2008).

Estos factores que afectan, desde el contexto doméstico, al desarrollo laboral de la mujer se conocen como 'suelo pegajoso'. La escritora Rebecca Shambaugh relata en su libro de 2007, *It's not a Glass Ceiling—It's a Sticky Floor*:

I see women holding themselves back more than society ever could. And they usually do it to themselves quite unknowingly. When I see women capable of executive suite leadership mired in middle management, I don't look for the glass ceiling anymore. Instead, I look for a sticky floor.

Esta postura pretende concienciar a la mujer sobre cuales son realmente las conductas ocultas que sabotean su camino hacia el éxito profesional y prepararlas para afrontar el verdadero liderazgo del siglo XXI. Por esto, es de vital importancia para la mujer aprender a definir prioridades y a actuar sin conformidades, no contemplando la formalización de un hogar como el fin único de su desarrollo integral.

El segundo contexto a analizar es el profesional. En este campo la mujer ha logrado significativos avances respecto a los niveles de educación masculina. Las facilidades en el acceso a la educación formal le han permitido forjar un perfil acorde a las necesidades del mercado y le han brindado las herramientas para incursionar en el mundo laboral donde, generalmente, encuentra las barreras discriminatorias que aletargan su proyección y liderazgo.

Sin embargo, la especialización de algunas áreas del conocimiento ha dado lugar a la aparición de un fenómeno denominado *ghetto* de terciopelo. Según la RAE se conoce como *ghetto* a una situación o condición marginal en la que vive un grupo de personas con características sociales o étnicas similares. Desde el punto de vista profesional y con relación a la discriminación de la mujer, este sesgo hace referencia a la feminización de determinadas profesiones con consecuencias marcadas en la reducción salarial y su asociación a la falta de calidad (Mariño, 2008).

Finalmente, el tercer contexto a analizar es el laboral. En este entorno se presencian, con mayor incidencia, las variaciones y matices de la discriminación hacia la mujer. Criterios como la desigualdad salarial, la falta de autoridad para la toma de decisiones, la dificultad



Figura 1: Porcentaje por sector de altos cargos directivos ocupados por mujeres. Fuente: Grant Thornton (2015).

para ascender en la jerarquía organizacional y la poca disponibilidad para acceder a educación formal, contribuyen a que la brecha laboral entre hombres y mujeres continúe existiendo.

El principal sesgo que define esta problemática se conoce como *techo de cristal*, una analogía a las barreras invisibles que impiden a la mujer ocupar cargos directivos en cualquier organización. Desde la emisión de este concepto en 1986, muchos autores han advertido la presencia de factores sociales y personales que han dificultado a la mujer acceder a puestos directivos (Powell, 1999).

Durante años, la mujer ha encaminado su educación hacia ocupaciones tradicionales como la enseñanza, la administración o la salud (Estebaranz, 2006), mientras que los intereses masculinos se enfocan en explotar las ciencias aplicadas. Este condicionamiento se debe principalmente a la necesidad de la mujer por conciliar su vida laboral y familia, involucrándose en roles opuestos que le impiden desarrollarse plenamente, quedando relegada a la mediocridad (Adecco, 2009). Las mujeres que han logrado romper el techo de cristal posicionándose en cargos di-

rectivos, lo han hecho, mayoritariamente, en sectores donde el vínculo trabajo-familia no se ve directamente comprometido, permitiéndoles desempeñar sus roles de forma equilibrada (Figura 1).

Uno de los casos de éxito más significativos en referencia a lo que implica romper el techo de cristal desde el ámbito de la formación es el logrado por Florence Nightingale<sup>15</sup>, destacada escritora, enfermera y estadista. Dedicó su vida al estudio de la salubridad en los hospitales de su época y brindó modelos estadísticos y matemáticos que establecieron las bases para lo que hoy se conoce como la enfermería moderna. A pesar de los impedimentos por adquirir formación y educación de calidad, logró romper el techo de cristal en este aspecto y alcanzó el reconocimiento como una de las líderes científicas más destacadas del siglo XIX.

Culturalmente la mujer también se ha visto afectada respecto a las exigencias establecidas para ocupar cargos directivos. Por lo general las organizaciones demandan, para cargos de responsabilidad, actitudes “masculinas” de liderazgo, siendo las mujeres las que a menudo intentan adaptarse al trabajo

<sup>15</sup> Enfermera, escritora y estadista británica (1820-1910). Considerada pionera de la enfermería moderna.

y a las expectativas creadas por los hombres (Dean et al., 2009). Este enfoque ha demos-

trado, una vez más, que la discriminación siempre tendrá incidencia en la mujer con-

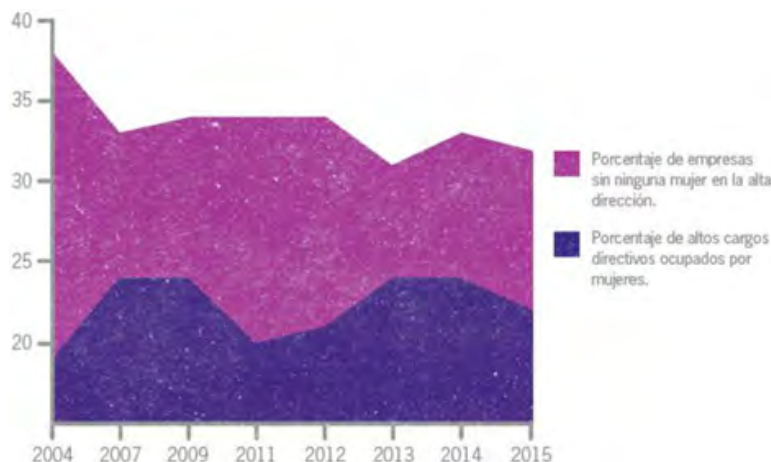


Figura 2: Porcentaje de mujeres en altos cargos directivos vs organizaciones sin mujeres en la alta dirección. Fuente: Grant Thornton (2015).

dicionándola a liderar como un hombre, a pesar que se ha demostrado que el tipo de liderazgo desarrollado por la mujer es más creativo, innovador y relacional, como lo expresa el doctor de la Universidad CEU-San Pablo, Ricardo Gómez Díez: *“el error más común entre las mujeres en los últimos años ha sido intentar dirigir empresas y el mundo político emulando al hombre”* (Pozo, 2014).

En contraposición a esta premisa cabe destacar el caso de éxito de Margaret Thatcher<sup>16</sup>, una de las mujeres más controversiales de la época, no solo en el campo de la política, donde con dificultad logro sobresalir, sino en su vida personal, al ser el Primer Ministro mujer de toda la historia en Reino Unido y no renunciar a su familia. Ha sido duramente criticada por ser antifeminista, por liderar como un hombre y no luchar por los derechos de igualdad, sin embargo, esto no le ha restado créditos para convertirse en uno de los símbolos relevantes y ejemplo palpable de que la mujer puede romper el techo de cristal, como afirmó Alison Phillips: *“Her feminism was based on: ‘I did it, you can too’. But she did do it. So maybe that is, after all, the best*

*legacy she could have left us”* (Daily Mirror, 2013).

La tendencia actual de la dirección supone que los estilos presentados tanto por hombres como por mujeres no sean polos opuestos, sino que el líder de una organización pueda mostrar conductas directivas multifacéticas (Barberá et al., 2000).

En el campo directivo también es posible apreciar con frecuencia la masculinización de las funciones directivas, dando por sentado que una mujer no cuenta con el carácter suficiente para imponer autoridad, negándole de esta forma la posibilidad de ingresar a cargos que impliquen mayor responsabilidad o que cuenten con un elevado número de subordinados (Haddock y Zanna, 1994). La Figura 2 muestra un balance mundial sobre el liderazgo de la mujer y su participación en altos cargos directivos, frente a organizaciones que no cuentan con mujeres en estos cargos.

En este sentido, los hombres siempre obtendrán una mejor evaluación por parte de los empresarios, ya que, por regla general, las ca-

<sup>16</sup> Política británica y primer ministro mujer del Reino Unido (1925-2013). Llamada la dama de hierro, fue reconocida por su significativo carácter y por su liderazgo masculino.

racterísticas asociadas a la masculinidad gozan de mayor valor que los atributos femeninos.

Como caso de éxito en esta perspectiva organizativa, encontramos a la destacada Drew Gilpin Faust<sup>17</sup>, presidenta de Harvard University desde el año 2005. quien tuvo una distinguida carrera profesional y meritosa desde la universidad, además de ser la autora de reconocidos libros como: *Mothers of Invention: Women of the Slaveholding South in the American Civil War* (1996), *This Republic of Suffering* (2008), entre otros. Desde el 2007 asumió el reto de dirigir y continuar con un legado de excelencia en la Universidad de Harvard y en el momento de su posesión marcó un hito con la célebre frase: *"I'm not the woman president of Harvard, I'm the president of Harvard"* (Harlan, 2007).

Esta expresión destaca el empoderamiento de la mujer, el resultado de una visión bien lograda y la satisfacción de haber demostrado que, en un mundo tan masculinizado, la mujer tiene las mismas posibilidades de dirigir una institución u organización de gran envergadura.

Finalmente, la mujer debe enfrentar un último factor para lograr, en todos los aspectos, romper el techo de cristal. Un factor tan importante como la familia tiene un peso considerable en su balanza de decisiones y es por tal motivo que debe afrontar la idea de sobrellevar ambas cargas o inclinarse por aquella que llene totalmente sus expectativas. Las mujeres que se inclinan por desarrollar su carrera profesional logran llegar a la cima del éxito en menor tiempo, con menor esfuerzo y margen de fracaso; por el contrario, las mujeres que se inclinan por establecer un núcleo familiar tienden a posponer sus objetivos y en algunos casos desisten para mantenerse en la media del desarrollo laboral. Es totalmente válido para una mujer el desear formar una estabilidad emocional, pero siempre es recomendable que este aspecto de su vida lo desarrolle cuando haya logrado romper

el techo de cristal (Dambrin y Lambert, 2008).

Un caso muy particular y de gran interés para analizar las implicaciones en este aspecto es el de Christine Lagarde<sup>18</sup>, Directora del Fondo Monetario Internacional, quien a sus 59 años ha estado casada dos veces y no ha podido alinear su vida sentimental con su vida profesional, como ella misma lo expresa: *"los hombres de mi vida han tenido dificultades para aceptar mi éxito"* (Sandri, 2013). Esta expresión permite contextualizar y demostrar que algunas mujeres simplemente deciden reorganizar su vida y darle prioridades a lo que para ellas es cada vez más importante. En la actualidad existen muchos casos de éxito que han demostrado que la mujer tiene las capacidades y actitudes para afrontar los retos directivos, especialmente porque se ha constituido en una fuerza dinamizadora de los anticuados estereotipos de liderazgo empresarial. Es esta dinámica la que ha proyectado en las políticas de Recursos Humanos la necesidad de gestionar, desde la misma dirección, una visión integradora que propenda por cumplir el principio de igualdad.

Algunos organismos como: El Instituto Europeo de Igualdad de Género, el CSW, el INSTRAW, la ONU Mujeres, y el CEDAW, han logrado establecer una serie de normas enfocadas a brindar mayores garantías a la mujer, facilitando su incursión y normal desarrollo con la misma participación y protagonismo que tienen los hombres en la sociedad en ámbitos como el económico, laboral, político, científico entre otros.

Gracias a la gestión de estas instituciones se pueden valorar los enormes avances a los que se ha llegado en materia legislativa y con los que se busca contrarrestar, de alguna manera, el daño hecho a millones de mujeres en el mundo tras ser excluidas y relegadas a labores no destacables, muy lejos de aquellos cargos y puestos que de alguna manera tienen que ver con el poder y

<sup>17</sup> Historiadora norteamericana y administradora universitaria (1947-). Primera presidenta en la historia de la Universidad de Harvard.

<sup>18</sup> Abogada y política francesa (1956-). Primera mujer ministra de Asuntos Económicos del G8 y primera mujer en dirigir el FMI.



la toma de decisiones. Entre las normativas anti-discriminación femenina existen convenios, asambleas y resoluciones que se pueden tomar como referencia:

- La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, 1979.
- La Conferencia Mundial de Derechos Humanos, 1993.
- La Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU sobre Mujeres, Paz y Seguridad, 2000.
- Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El desarrollo de esta legislación da pie para que, en las organizaciones, y como prácticas de Recursos Humanos, se implementen acciones positivas (identificada por algunos autores como *discriminación positiva*) en favor de eliminar los factores que impiden que una mujer logre escalar en las jerarquías organizacionales y hacer uso del poder directivo. Cada acción positiva va encaminada a atacar los sesgos de la discriminación laboral, dándole las herramientas necesarias a las mujeres para que logren desprenderse del suelo pegajoso y romper el techo de cristal, así mismo impulsarlas a salir del *ghetto de terciopelo* y abandonar su zona de confort en pro de equiparse a la fuerza laboral masculina y acceder a las máximas instancias organizativas. Una característica de las acciones positivas es que tienden a desaparecer cuando se elimina la causa de la discriminación y se logra cumplir con el principio de igualdad. Si la acción positiva se mantiene, aún después de cumplir su objetivo, se considera una discriminación negativa, que en términos generales se reconoce como discriminación.

A pesar de que la acción positiva está definida como agente reparador, las feministas radicales y algunas extremas (*feminazis*<sup>19</sup> como se les llama coloquialmente) consideran a esta acción como discriminatoria porque muestra a la mujer como un ser débil que

necesita ayuda para sobresalir en un mundo regido por hombres. Ellas creen que las organizaciones deben eliminar las barreras y los prejuicios laborales contra la mujer y que ésta, por sus propios medios, alcance el *statu quo* en su trabajo (McElroy, 1995).

La discriminación, en cualquiera de sus formas, ha representado el principal yugo al que se ha visto expuesta la mujer para lograr destacarse en una sociedad patriarcal. Truncar sus posibilidades de ascenso, reducir sus opciones de formación y desarrollo, limitar su espacio de trabajo a labores de poco valor corporativo, desvirtuar sus prestaciones salariales y restringirles el uso de la autoridad y la toma de decisiones, han marcado la lucha de la mujer durante siglos y le han dado el coraje para defender sus derechos y lograr avances en la búsqueda del principio de igualdad.

Tras el análisis de cada uno de los factores que inciden y repercuten en la travesía de las mujeres por querer romper el tan inquebrantable techo de cristal, podemos inferir que el cambio no es una tarea de un solo sector, se necesita concienciar desde adentro de cada área y departamento funcional de la empresa sin el nivel corporativo o incluso el país. Es necesario empezar a establecer políticas y lineamientos que realmente vayan en pro del equilibrio de la igualdad y que no se quede únicamente en papeles, sino que puedan ejecutarse y se vele por su cumplimiento. Aunque una de las barreras que la mujer debe examinar para poder sobrepasar, es ella misma, la mujer debe empezar a conocer sus verdaderas debilidades y fortalezas, a trabajar incesablemente sin permitir que las críticas la debiliten moralmente; por el contrario, debe convertirlas en fortalezas para mejorar cada día, debe aprender a caer y levantarse cada vez con más fuerza, asimilar puede y debe visionarse como una mujer competitiva, capaz y audaz, con capacidades para enfrentar lo que se proponga con perseverancia, disciplina y entrega.

En materia legislativa aún faltan muchos

---

<sup>19</sup> Término acuñado en la década de los 90's por el locutor norteamericano Rush Limbaugh, para referirse a las mujeres que apoyaban el aborto. Con el tiempo, el término fue tomando otras connotaciones y actualmente se usa para referirse a esas mujeres que apoyan teorías feministas extremas como la superioridad de la mujer frente al hombre.

parámetros que definir para que la discriminación laboral hacia la mujer sea completamente erradicada; sin embargo, es más importante entender el daño que se está creando a la sociedad al imposibilitar a las mujeres para que aporten, con su desarrollo laboral y profesional, al cambio de los actuales paradigmas discriminatorios. Por esto es necesario, y bajo los principios de responsabilidad social, que las organizaciones estructuren políticas reales, veraces y efectivas para darle a la mujer las mismas oportunidades que a los hombres.

En definitiva, la conclusión final apunta a que las organizaciones y la sociedad en general deben eliminar las barreras invisibles de la segregación de género tanto vertical como horizontal, ya sea a través de acciones positivas o de leyes y políticas de cambio favorables para la igualdad. Es necesario empezar a hablar de seres humanos más que de hombres y mujeres.

«Nuestro compromiso social con la mujer  
no es hacerle el camino más fácil, es hacerlo  
menos difícil»

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. J-Q. (1978). The Women's Part. En: *Arms and the Wizard: Lloyd George and the Ministry of Munitions. 1915-1916*. UK: Cassell & Co Ltd.
- Adecco. (2009). *III Encuesta Adecco a Mujeres Directivas*. Recuperado de [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/485.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/485.pdf). (Consultado: 22 de octubre de 2015).
- Barberá, E., et al. (2000). Mujeres y Estilos de Dirección: el Valor de la Diversidad. *Revista de Intervención Psicosocial*, 2000. 9(1): 49-62.
- Berbel S., S. (2014). *Directivas y Empresarias: Mujeres Rompiendo el Techo de Cristal*. España: Editorial UOC.
- Consejo General del Poder Judicial. (2005). *La discriminación positiva*. España: Centro de Documentación Judicial.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2008). Mothering or Auditing? The Case of Two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21(4): 474-506.

- Dean, A-M et al. (2009). Women and Minorities in Corporate America: Empirical Examination. *Procedimientos de la Academy International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. New Orleans 2009, 14(1): 2-6.
- Dema M., S. (2008). *A la Igualdad por la Desigualdad: la Acción Positiva como Estrategia para Combatir la Discriminación de las Mujeres*. España: KRK Ediciones.
- Eley, G. (2002). Democracia, Cultura de Masas y Ciudadanía. 122-135. En: Romeo, M. y Saz, I. (eds.). *El Siglo XX: Historiografía e Historia*. España: Universidad de Valencia.
- Escudero, A. (2009). *La Revolución Industrial: una Nueva Era*. España: Editorial Anaya.
- Estebanz, A. (2006). Integrar Competencias: un Activo Intangible. *Revista de Empleo en Internet*. (12): 38 p.
- Grant Thornton. (2015). *Mujeres Directivas: en el Camino hacia la Alta Dirección*. Grant Thornton International Business Report 2015.
- Haddock, G. & Zanna, M. P. (1994). Preferring 'Housewives' to 'Feminist' Categorization and the Favourability of Attitudes Towards Women. *Psychology of Women Quarterly*. 18: 25-52.
- Harlan, J. (2007). Harvard Names First Female President. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/12/AR2007021200075.html>. (Consultado: 22 de octubre de 2015).
- Hobsbawm, E. (2010). *Age of Revolution: 1789-1848*. UK: Abacus.
- Mariño, R. (2008). Aproximación Empírica de Nuestra Investigación. Cap. 4. 337 p. En: *La Mujer en las Ramas Industriales de F.P. en Galicia: Análisis de su Trayectoria Formativa y de su Inserción Socio-laboral* (Tesis de doctorado). Universidad Santiago de Compostela, Galicia, España.
- McElroy, W. (1995). *¿Qué es lo que Afirma la Acción Afirmativa?* Independent Institute. (versión online) <http://www.elindependent.org/articulos/article.asp?id=23>. (Consultado: 23 de octubre de 2015).
- Nash, M. y Tavera, S. (2003). Mujeres y Segunda Guerra Mundial: Estrategias Cotidianas, Resistencia Civil y Problemas de Interpretación. Cap. 3. 239-253. En: *Las Mujeres y las Guerras*. España: Icaria.
- Parentini, M. R. (2002). Proyección de la Enfer-

mería desde Finales del Siglo XIX hasta Nuestros Días. Cap. 7. 85-89. En: *Historia de la Enfermería: Aspectos Relevantes desde sus Orígenes hasta el Siglo XX*. Uruguay: Ediciones Trilce.

• Phillips, A. (2013). *Margaret Thatcher Dead: She was Very Much Iron but Very Little Lady, Changing Everything and Nothing for Women*. Recuperado de <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/margaret-thatcher-dead-how-changed-1819453>. (Consultado: 22 de octubre de 2015).

• Powell, G. N. (1999). *Reflections on the Glass Ceiling. Recent Trends and Future Prospects*. 325-345. En: *Handbook of Gender and Work*. UK: Sage.

• Pozo, S. (2014). *Las Mujeres Fracasan Cuando Copian el Modelo Masculino de Liderazgo*. Recuperado de [http://www.teinteresa.es/empleo/mujeres-fracasan-copian-masculino-liderazgo\\_0\\_1246677355.html](http://www.teinteresa.es/empleo/mujeres-fracasan-copian-masculino-liderazgo_0_1246677355.html). (Consultado: 22 de octubre de 2015).

• Sandri, P. (2013). *Hombres Detrás de una Gran Mujer*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20131018/54391966789/hombres-detras-de-una-gran-mujer.html>. (Consultado: 22 de octubre de 2015).

• Shambaugh, R. (2007). *It's not a Glass Ceiling—It's a Sticky Floor*. EE.UU. McGraw-Hill Professional.

• Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. UK: W. Strahan & T. Cadell.

• Toth, E. L. (2001). How Feminist Theory Advanced the Practice of Public Relations. Cap. 17. 242-245. En: Heath, R. L. y Vasquez, G. (eds.). *Handbook of Public Relations*. UK: SAGE Publications, Inc.

• With, L. (2001). *Romper el Techo de Cristal: las Mujeres en Puestos de Dirección*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.