

Es momento de derribar las paredes de cristal en el mundo de los negocios

Por Emma Camacho Garduño

El machismo es un fenómeno sistémico que ha existido durante mucho tiempo en la historia de la humanidad y persiste en la actualidad. Por lo que las mujeres encuentran una diversidad de obstáculos en sus trayectorias educativas y laborales. Ellas se encuentran con las famosas “paredes de cristal”, que, según la OIT (2019), este término se refiere al fenómeno de segregación ocupacional según el cual las mujeres con un cargo directivo tienden a concentrarse en funciones de apoyo administrativo, donde tienen poder de decisión limitado, así como un escaso margen para realizar aportaciones estratégicas, y, por lo tanto, pocas probabilidades de ascender en la empresa.

El objetivo del presente ensayo es, en primera instancia, mencionar las causas de esta problemática, posteriormente mostrar la situación actual de las mujeres frente a las paredes de cristal y, finalmente, presentar posibles soluciones ante la problemática.

Causas de las paredes de cristal

Las causas de este problema están relacionadas, principalmente, con la idea de que las mujeres se comprometen en menor medida que los hombres, con la empresa debido a las cargas familiares, es decir, tienen la probabilidad de embarazarse y consecuentemente hijos, por lo que no consiguen promocionarse.

Agut (2007) agrupa las causas de la siguiente manera:

1. **Barreras personales-internas.** Son causadas por la propia mujer, que no tienen interés en crecer profesionalmente, pues creen que no tienen las habilidades y capacidades necesarias para alcanzar el éxito. Además, el hecho de que la mujer sea menos proclive a asumir riesgos hace que sea a su vez menos competitiva, y, por tanto, reduciría su

predisposición a competir por un puesto de dirección. Aunado a esto, el interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas.

En la sociedad actual aún predomina el estereotipo de que el líder es un hombre, por lo que se deteriora la credibilidad de las mujeres y la posibilidad de ser aceptadas como líderes con independencia de su eficacia.

2. **Barreras sociales externas.** Son dadas por el entorno de la mujer. En primer lugar, están las barreras culturales, reflejadas principalmente en los estereotipos de género asumidos por la sociedad que, cuando existe alguna ambigüedad sobre su competencia, suelen ser consideradas incapaces por lo que son rechazadas socialmente. Ninguna de estas posiciones facilita el avance de las mujeres a los puestos elevados de las organizaciones. Asimismo, la cultura organizacional excluye a las mujeres de las reglas informales y de las redes masculinas de poder. Prueba de esto es que, las mujeres normalmente están ocupando trabajos de menos poder y con una movilidad limitada, y, de este modo, están estructuralmente en desventaja en la organización. Además, las normas implícitas, que hay en algunas empresas, pueden promover la contratación y promoción de los hombres en posiciones directivas en lugar de las mujeres. Aunado a esto, las mujeres no participan en los círculos de influencia que dan acceso a los puestos de poder y no cuentan con el apadrinamiento que sus colegas masculinos pueden tener en mayor medida.

Otro punto son las políticas gubernamentales, pues la regulación que existe hasta ahora en cuanto a apoyar la paridad de género para impulsar el acceso de la mujer en los Consejos de Administración, no ha sido lo suficientemente convincente.

3. **Barreras mixtas.** Son una mezcla de las Barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales. La primera de ellas es la maternidad, que desde el punto de vista económico y organizacional se considera un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta. La segunda es, la falta de reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales que dificultan

el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso. Finalmente, uno de los motivos que alegan las empresas para no seleccionar mujeres directivas, es que, conforme se vaya escalando en la organización, va disminuyendo el número de mujeres hasta quedar muy pocas candidatas entre las que seleccionar para los siguientes niveles de alta dirección, por lo que las mujeres tienen poca experiencia en puestos directivos.

Situación actual de la mujer

A nivel mundial, según datos de la OIT (2019), aproximadamente el 50% de las mujeres en edad de trabajar forman parte de la población activa, frente al 75% de los hombres. También en la educación terciaria la presencia femenina está superando a la de los hombres. África es hoy la única región del mundo en la que las mujeres adquieren menos competencias de nivel universitario que los hombres, y solo por un pequeño margen.

Casi el 75% de las empresas del mundo aplican políticas de igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión. Sin embargo, un estudio de la OIT indica que la aplicación de esas políticas no es suficiente para solucionar el desequilibrio de género en los niveles máximos de las empresas. Esto sucede porque que el techo de cristal no es el único obstáculo que afrontan las mujeres en el ascenso de su carrera profesional.

Como se observa en el siguiente gráfico, las mujeres que llegan a ocupar un cargo directivo se concentran en funciones de apoyo administrativo, tales como recursos humanos, finanzas y administración. En cambio, los directivos que son hombres predominan en las áreas de investigación y desarrollo, pérdidas y ganancias, y operaciones. Estas áreas conducen a cargos que toman decisiones en los niveles más alto, por lo que suelen considerarse como estratégicas.

Proporción de empresas con mujeres en puestos directivos de nivel superior



Fuente: encuesta empresarial de la OIT, 2018.

Tristemente, el porcentaje de mujeres tiende a reducirse a medida que se asciende en el escalafón directivo, lo cual equivale a que los hombres siguen predominando en los cargos ejecutivos y los consejos de administración. Cuando las mujeres no están presentes en los cargos empresariales más altos, carecen de la influencia necesaria para alterar la cultura del lugar de trabajo, y el círculo vicioso del predominio masculino se perpetúa. Mientras existan pocas mujeres en los lugares de toma de decisiones, seguirá sucediendo el fenómeno de la fuga de mujeres en el escalafón corporativo.

Una encuesta realizada por el MIT Sloan Management Review sobre los consejos de administración de las empresas que forman parte de Fortune 500 reveló que alrededor del 58 % de ellos tienen al menos una mujer en la presidencia de un comité, pero ninguno de estos comités es influyente. Solo el 21 % de los comités de gobernanza empresarial o de los comités de nombramiento están presididos por mujeres. Aún es menos común encontrar presidentas en los comités de auditoría (el 18 %), los comités de indemnización (el 13 %) o los comités ejecutivos (el 5 %).

De hecho, en los países que tienen estructuras duales en sus órganos de administración (como Alemania y Francia) las mujeres tienen más posibilidades de desempeñar cargos no ejecutivos que de ser directoras ejecutivas y de estar en el consejo de supervisión que en el ejecutivo:

- En 2018, entre las empresas que forman parte del índice bursátil de referencia del Reino Unido (FTSE 100, que engloba las 100 empresas de mayor capitalización bursátil), la representación femenina en los cargos de dirección no ejecutiva rondaba el 35 %, mientras que la proporción de mujeres en cargos de dirección ejecutiva era inferior al 10 %. Por lo que respecta al FTSE 250, las mujeres ocupaban el 29 % de los cargos de dirección no ejecutiva y alrededor del 6 % de los cargos de dirección ejecutiva (Vinnicombe, Doldor y Sealy, 2018).
- En Sudáfrica, el 14 % de la representación femenina en los consejos de administración son directoras ejecutivas y el 86 % son mujeres que no ocupan cargos ejecutivos.

Formas de derribar las paredes de cristal

La existencia de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior es fundamental para el éxito de una organización empresarial. Hay varios factores que influyen en la posibilidad de que las mujeres tengan la posibilidad de estar en los puestos directivos de nivel intermedio y superior que se consideran más estratégicos por naturaleza y que llevan a otros puestos de máximo nivel de toma de decisiones, contribuyendo así a frenar el fenómeno de las fugas en el escalafón corporativo.

Las empresas con mujeres en los consejos de administración tienen más probabilidades de tener mujeres en cargos de gestión estratégica. Esto se ve reflejado en el siguiente gráfico de la OIT (2019).

Cuando es una mujer quien ocupa la dirección general de una empresa, hay un:

6.8% más de probabilidades de que las mujeres desempeñen puestos directivos en **operaciones**

7.2% más de probabilidades de que las mujeres desempeñen puestos directivos en **contabilidad**

12.6% más de probabilidades de que las mujeres desempeñen puestos directivos en **administración general**

Fuente: encuesta empresarial de la OIT, 2018.

Según Gómez (2017) de la organización Great Place to Work, algunas herramientas que las organizaciones han creado y promovido para romper las paredes de cristal son:

1. Programas de mentoring y coaching, donde las socias, vicepresidentas y/o directoras en la organización destinan tiempo al trabajo con otras mujeres de potencial talento para alcance de posiciones de responsabilidad y liderazgo, ello provee a las mentees de herramientas y planeación para trazar su carrera y escalada a posiciones prometedoras, incluso mediante ejemplos de mujeres con vidas balanceadas en lo personal y profesional, mujeres empoderando mujeres.
2. Creación de Comités de Equidad de Género, con el propósito de impulsar el desarrollo y retención de personal femenino en las organizaciones. En las sesiones se consideran temas como el papel del liderazgo y dirección de estrategias en México y se definen escenarios y posibilidades de crecimiento para su población femenina para equilibrar su vida y su posición de género. Estos Comités se conforman por socios, directores y gerentes de diversas áreas para contemplar un panorama global y definir acciones puntuales a emprender.
3. Se conforman programas como “Consejos de Mujeres de Negocio” (Women Business Council) donde participan mujeres de distintos niveles, áreas y con diferentes

necesidades. Este tipo de consejos tienen como misión apoyar el cumplimiento de los objetivos de negocio acelerando y el desarrollo y progreso de la mujer. Incluso se incluyen varios comités como los de: Career Development, Recruitment and Induction, Communication, Virtual Members y Work/Life, entre otros, con la finalidad de tener voces representantes de otras mujeres de la organización y funcionar como un foro para expresar intereses, inquietudes y necesidades.

4. Programas de acompañamiento Directivo donde se conforma una dupla de VP y un talento femenino en potencia y/o labores cotidianas con un Alto Directivo en la organización, para proveerle una serie de aprendizajes vivenciales dirigido especialmente a las mujeres de la organización. El acompañamiento durante las reuniones, el acercamiento con los colaboradores y visitas de seguimiento y cierre de negocio con clientes, expanden su perspectiva de las posiciones de liderazgo y, a la vez, abren oportunidades de ser perfiladas, reconocidas y promovidas por sus habilidades y talentos en acción.
5. Creación y maduración de programas y prácticas que hagan compatible la vida familiar y laboral para evitar la interrupción del crecimiento y desarrollo en un puesto de responsabilidad al cruzar la etapa natural de emprender un proyecto de familia. Tales iniciativas han obtenido como resultado no sólo el crecimiento y desarrollo de las colaboradoras y líderes beneficiadas con tales iniciativas, sino lograr, como ola expansiva, llevar este mismo ejemplo a sus familias y permear esta generación de igualdad a la propia cultura familiar y laboral.

Sin duda, en un mundo del trabajo en pleno proceso de cambio, en el que se prevé una escasez de competencias para los decenios futuros, las empresas tienden a pasar por alto el potencial de liderazgo femenino, con el riesgo que ello conlleva.



Los datos son claros: el equilibrio de género (en especial en los niveles de adopción de decisiones) no solo es conveniente desde el punto de vista comercial, sino que además abre paso a empresas más diversas y productivas que benefician a los trabajadores, a los empleadores y a las sociedades en su conjunto.

Fuentes:

Agut, N. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2019). *¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?* Recuperado el 14 de enero, 2021, de: <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es>

Gómez, M. (2017). *Cinco formas de romper el “techo de cristal”*. Recuperado el 14 de enero, 2021, de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/cinco-formas-de-romper-el-techo-de-cristal>

Martínez, V. (2015). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del Ibex 35*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf

OIT. (2019). Más allá del techo de cristal: por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos. Recuperado el 14 de enero, 2021, de: <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#benefits>

OIT. (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio. Italia: OIT. Recuperado el 14 de enero, 2021, de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

Vinnicombe, S.; Doldor, E., y Sealy, R. 2018. The Female FTSE Board Report 2018: Busy Going Nowhere with the Female Executive Pipeline (Cranfield University)