Las mujeres en la organización. ¿La ruptura del techo de cristal?*

César Medina Salgado
Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Un sábado por la mañana, mientras tenía metida la cabeza en la escafandra del permanente, me habló de la cultura y del espíritu. Luego me regaló su libro que acababa de publicar, con su autógrafo. Un libro precioso. Mi biblia como lo llamo yo: *Eva piensa* se llama y es una antología completísima del pensamiento femenino desde la más remota antigüedad, hasta lo más reciente; desde Xantipa, la esposa de Sócrates hasta Pita Amor. Ha de ser precioso...

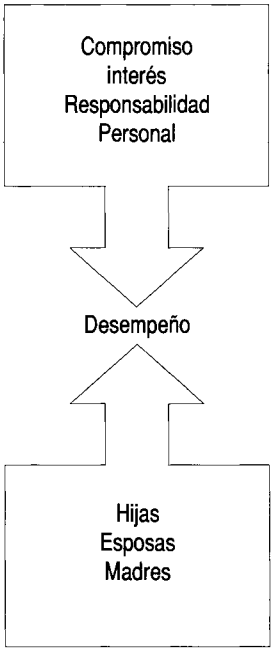
Salvador Novo (1997:9).

El nuevo siglo es un buen pretexto para reflexionar acerca de los avances y tropiezos de la mujer en las organizaciones. En este trabajo no se pretende hacer una referencia directa a una serie de papeles estereotipados que se relacionan con la antigua manera de pensar respecto a los trabajos que otrora sólo desempeñaban las mujeres como escribir a máquina; archivar; tomar recados; preparar el café; ordenar comidas; planear recepciones, tareas para recaudar fondos, típicas de las esposas, madres, empleadas, secretarias, meseras, recepcionistas, y trabajadoras voluntarias de organizaciones de caridad. Aunque es oportuno destacar que el desempeño de las mujeres en los papeles de hijas, esposas y madres, sí serán ingredientes que repercutirán en su compromiso, su responsabilidad personal y sus intereses en el ámbito laboral (véase figura 1).

Por el contrario, en este texto se hace referencia al feminismo, las mujeres y otros estudios con influencia feminista que han expuesto de diversas maneras los géneros explícitos e implícitos en las organizaciones y su relación con la administración (léase altos ejecutivos). Las distintas vertientes de análisis organizacional han venido acompañadas de estudios psicológicos de los gerentes (mujeres y hombres), sus características, sus experiencias y por prescripciones un poco más intervencionistas sugiriendo lo que deberían hacer las mujeres gerentes, las que se han dado en llamar en la literatura "mujeres en la administración". La construcción y el andamiaje discursivo así consolidados han sido temas criticados desde algunas posturas feministas dentro del ámbito de las organizaciones y la administración (Adler e Izraeli, 1988; Calás y Smircich, 1993). Pero el origen de esta arenga prescriptiva no es gratuita sino que encuentra su sustento en una serie de cortapisas estructurales o de procedimiento[1] que impiden el ascenso y el progreso personal y profesional de las mujeres dentro de las organizaciones y que por su apariencia ubicua se han denominado como "el techo de cristal"[2] (Meyerson y Fletcher, 2000).

* El presente trabajo se inserta en el marco del décimo aniversario de la revista *Gestión y Estrategia* del Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco. Por ello felicitamos a los maestros Víctor Cuevas A., Luis Inostroza F. y Jaime Ramírez F., iniciadores de este esfuerzo.

FIGURA 1
Factores que influyen en el desempeño exitoso de las mujeres en las organizaciones



Generalmente, las creencias estereotipadas suelen ser contraproducentes en el ámbito de los negocios y no tienen un carácter exclusivo orientado hacia las mujeres de ciertas razas o costumbres. Habitualmente, todas las culturas establecen ciertas características típicas para sus mujeres, según lo revela un estudio de la *Glass Ceiling Comission*, realizado en 1995 (Carr-Ruffino, 2001:49). De acuerdo con los autores, algunas de las creencias, por su ingente difusión y arraigo, impactan fuertemente en los distintos niveles de agregación social y se consolidan como obstáculos muy difíciles de derribar. A continuación se presenta una reducida muestra de ellas: Las mujeres no quieren trabajar; no se entregan a su profesión tanto como los hombres; no están capacitadas para cubrir ciertos puestos; no pueden o no quieren trabajar fuera del horario habitual ni cambiar de residencia; no pueden o no quieren tomar decisiones difíciles; son demasiado emotivas; son demasiado pasivas, muy agresivas, no tiene la suficiente ambición; no saben manejar números... Así se constituye una problemática social que posteriormente se traslada a los niveles organizacional, grupal e individual, y que en conjunto con algunos otros tópicos relacionados con los estudios de género serán los temas que se abordarán en el presente trabajo.

El artículo está dividido en dos secciones: Las mujeres en la organización. Una visión general, y Rompiendo el techo de cristal. Una posible alternativa. En la primera se busca, mediante el establecimiento de diversos fenómenos organizacionales, precisar los elementos que integran al techo de cristal, y en la segunda se presenta una propuesta planteada por Norma Carr-Ruffino en su libro *Mujer de empresa*, para "romper" con dicha estructura socialmente construida. La propuesta expuesta en esta última parte no es la mejor, pero se incluye por su reciente aparición en el mercado literario empresarial.

Las mujeres en la organización. Una visión general

> Anowara Begum tiene el único teléfono de la aldea, un celular de la marca Nokia, que compró con un préstamo del Grameen Bank. En lugar de vender leche o huevos, como muchos de sus vecinos, vende llamadas telefónicas a 4.6 takas (alrededor de diez centavos de dólar) por minuto. Con esa tarifa cubre la cuenta del teléfono, salda el abono semanal al banco y le queda una ganancia.
>
> *ZWINGLE, 1998:41.*

El punto inicial que se tratará con respecto a las mujeres en la organización se refiere a la diferencia existente entre el liderazgo ostentado por ellas y el de sus contrapartes masculinas. En la teoría organizacional existe una serie de hallazgos obtenidos como resultado de diversos análisis y estudios de género, pero en ellos siempre destaca un elemento común que consiste en la presencia dominante de los hombres en la administración, especialmente en los niveles correspondientes a la alta gerencia. Por ejemplo, en el Reino Unido y Estados Unidos, los hombres encuadrados en esta jerarquía comprenden alrededor de 95% de los ejecutivos. En algunos países,[3] la estadística es aún más alta (Sinclair, 1995). La dominación de los hombres es más pronunciada en los consejos de directores, y especialmente en las grandes corporaciones públicas.

En 1990, de 100 grandes compañías de la Confederación Británica Industrial (CBI), sólo 3% tenía mujeres en sus consejos de dirección (Hansard Society, 1990). Aún más, existe evidencia de que el número de hombres quizá se incremente en los altos niveles de la administración (Calás y Smircich, 1993). En tal sentido, el trabajo de Rosener (1990) ha mostrado una tendencia en la adopción de un estilo transaccional en el liderazgo masculino de los gerentes. Esto es, intercambian premios y castigos por rendimiento, mientras que las mujeres gerentes exhiben un comportamiento transformador que consiste en facilitar la participación, el poder y la información compartidos, y el impulso a la autoestima en sus equipos de trabajo (Leavitt, 1986; Leavitt y Bahrami 1988; Burns, 1978).

Aunque esta problemática no es privativa de este ámbito, Harding, al analizar el ámbito académico inglés, opina que los hombres se apropian, juzgan, dirigen y administran casi todo lo que pueden tener en sus manos, especialmente lo caucásico, occidental, heterosexual y económicamente privilegiado para los hombres con quienes la mayoría de las académicas e investigadoras interactúan en diversos lugares de trabajo e instituciones sociales (Harding, 1993:149).

En concordancia con los descubrimientos anteriores, probablemente los hombres emplearán su cuota de poder y autoridad formal en su favor, pero esta afirmación se debe analizar con mayor profundidad. Diversos autores han encontrado que las mujeres gerentes logran un mayor desempeño y motivación que sus contrapartes hombres, quizá como una respuesta que les permita sobrevivir y avanzar dentro de la organización aun por encima del clima hostil al que se encuentran sometidas. En un sentido similar, Ferrario (1990), en su análisis encontró que las mujeres gerentes obtuvieron una calificación mayor con respecto a los hombres al medir su orientación hacia las personas y las tareas en términos de su posición inicial al interior de una estructura organizativa. También, ellas tienen una propensión mayor a la formación de equipos; esto se debe diferenciar del dominio unilateral ejercido por los hombres en los grupos, fundamentalmente por su superioridad numérica.

Rosabeth Moss Kanter señala que el comportamiento de algunas mujeres, por el hecho de aliarse con los que están en el poder reciben una identidad instantánea, pero al mismo tiempo se convierten en rehenes psicológicos del grupo mayoritario. El precio de ser uno más de los muchachos puede ser la voluntad de volverse ocasionalmente contra las chicas (Kanter, 1993:221, 228). A veces este comportamiento impulsa a que las mujeres hagan tesis antifeministas para poder pertenecer al grupo de los hombres. Estas mujeres asumen la situación como uno de tantos mecanismos de integración grupal que consiste en no hablar de temas femeninos.

Con respecto a la superioridad numérica, Jeffrey Pfeffer (2000:125-126) apunta que en muchos estudios se ha informado que las mujeres progresan más en las organizaciones cuando hay una cantidad relativamente mayor de ellas. Por ejemplo, al estudiar las actitudes de los representantes sindicales en comités de trabajadores en Israel, se observó que las mujeres en comités más equilibrados en género consideraban que ellas eran tan capaces como los hombres, en tanto que las que estaban en comités dominados por varones pensaban que las mujeres eran menos competentes que los hombres (Izraeli, 1983).

También la habilidad para no escuchar a las mujeres en grupos mixtos, por parte de los hombres o el comportamiento de los hombres participantes, se puede entender como una parte de un conjunto amplio de procesos de acoso, abuso y de silencio. Posiblemente ésta sea una explicación del porqué los gerentes varones están mejor pagados que las mujeres gerentes, tienen una mayor seguridad en el empleo, están en mejores puestos, no es prejuzgada su experiencia y no sufren de discriminación sexual.

Por todas las razones anteriores y algunas más, la administración ha tenido que ser consistente con las características que son reconocidas como valiosas en los hombres. Esta situación se ha reflejado en los ámbitos organizacional, de la práctica administrativa y la de la investigación. Mientras esto ocurre, algunos estudios han encontrado diferencias en el estilo gerencial entre hombres y mujeres (Boulgarides, 1984; Rosenthal, 1995), otros han afirmado que los hombres tienen una menor participación en el desempeño de su trabajo, lo que puede generar un contrapeso a los estereotipos: "Las mujeres no quieren trabajar" o "Las mujeres no se entregan a su profesión tanto como los hombres".

Como se puede observar, los hombres han creado una oferta cultural caracterizada por un patrón lineal de vida dedicada a perseguir de manera incremental distintos objetivos. Pero al mismo tiempo han ubicado su mundo en un callejón sin salida transformando su capacidad de elección en una resistencia a las posibles amenazas generadas por los cambios. Una de las causas probables de esta resistencia consiste en que vivimos en una sociedad centrada en el papel de proveedor. Quizá cuando las esposas, las hermanas, las novias y las compañeras de los hombres desafíen a las estructuras y los valores de la cultura del éxito, sus contrapartes varones también sentirán que tienen permiso para realizar las acciones necesarias para su transformación (Medina, 2001:19).

Esta diferenciación entre la perspectiva masculina y femenina se ve reflejada nuevamente en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo, cuando los individuos deciden iniciar algún negocio. En un estudio realizado en Irlanda del Norte se preguntó a un grupo de hombres y mujeres: ¿cuáles eran los motivos que les impulsaron al autoempleo? La respuesta parece mostrar una diferencia de género; para las mujeres, los tres principales motivos esgrimidos para el autoempleo fueron: ambición, inestabilidad en el empleo e independencia y autonomía, mientras que para los hombres fueron: redundancia/desempleo, ambición y recompensa financiera. En la tabla 1 se muestran los datos completos (Borrooah, V. *et al.*, 1987).

En la figura 2 se presenta un elemento en el que quizá convergen las visiones tanto de las mujeres como de los hombres: la ambición. También se podría aventurar como hipótesis que las mujeres tienen sobre sus hombros una serie de presiones que se transforman en una sensación de opresión y carencia de libertad. Por su parte, los hombres también resienten las presiones de un mundo laboral cada vez más competitivo y que los obliga a buscar una mayor cantidad de recursos económicos.

TABLA 1
Motivos que impulsan el autoempleo

Motivos	Mujeres		Hombres		Total	
	%	Lugar	%	Lugar	%	Lugar
Redundancia/desempleo	9.3	4	27.5	1	21.3	1
Ambición	17.1	1	14.9	2	15.6	2
Recompensa financiera	6.4	5	12.3	3	10.3	3
Independencia y autonomía	10.0	3	10.8	4	10.5	4
Inestabilidad en el empleo	13.6	2	7.8	5	9.8	5
Tomar ventaja de las habilidades	4.3	10	4.1	6	4.2	6
Actitudes obtenidas en los empleos anteriores	3.6	12	4.1	6	3.9	7
Demanda de productos/ servicios	4.3	10	3.3	8	3.7	8
Satisfacción en el trabajo	5.0	8	3.0	9	3.7	8
Mayores oportunidades	5.7	6	2.2	10	3.4	10
Reto	5.7	6	2.2	10	3.4	10
Flexibilidad	5.0	8	1.1	12	2.4	12

Fuente: Borrooah *et al.*, 1987.

Adicionalmente a los elementos planteados, se debe hacer hincapié en las características que presentan las mujeres exitosas en las organizaciones (Keeton, 1996; Rosenthal, 1995; Ericksen y Ernst & Young, 1999), ya que comparten su entusiasmo, demuestran su compromiso y su energía inagotable, en suma, cultivan el trabajo en equipo y delegan permanentemente diversas actividades. Así, generan una política empresarial que consiste en dar oportunidades a sus colaboradores, ya que reconocen la importancia de las relaciones personales con la gente que contribuye a su éxito. Dentro de esta política, existen algunos matices que van desde cocinar para sus empleados u ordenar una *pizza* en situaciones de trabajo extraordinario, hasta otorgar participaciones en el capital de la empresa y establecer sistemas de promoción. De esta manera, el negocio se observa desde una óptica familiar al reconocer que sus empleados son personas, con un nombre y una vida además de un trabajo (Ericksen, G. y Ernst & Young, 1999).

Otro punto que se debe considerar dentro de esta problemática consiste en las diversas tensiones generadas en la vida de las ejecutivas para lograr el éxito

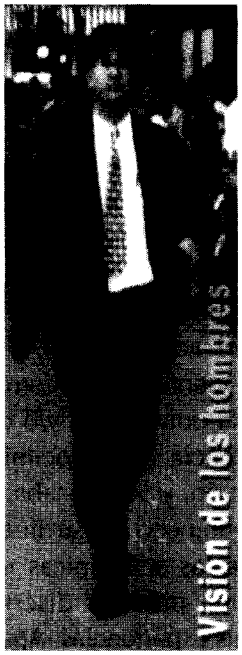
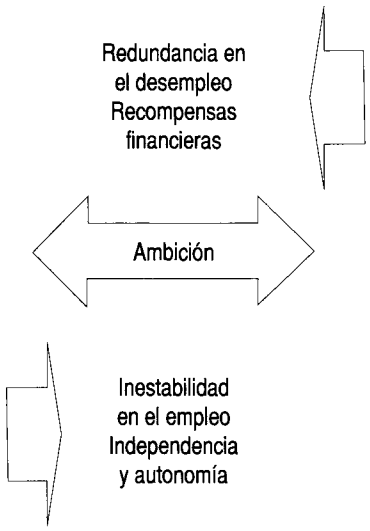


FIGURA 2
Principales motivos para emprender un negocio propio



en todos los ámbitos que integran su existencia profesional y familiar. Entre ambos mundos se define una paradoja que consiste en obtener grandes logros profesionales y estrechar sus ámbitos personales (Medina, 2001:19). Este contrasentido se puede ampliar a los diversos trabajos desempeñados por las mujeres. Quizá lo más preocupante sean los múltiples impactos causados en el ámbito social; desde hogares desintegrados hasta la formación de individuos con complejos, problemas mentales y de personalidad, lo que en un mediano plazo transformará el mundo actual. La prospectiva dependerá de una reformulación de esta dualidad laboral y de un nuevo replanteamiento del ámbito profesional masculino.

Esta visión contradictoria sirve de pretexto dentro de este trabajo para introducir algunos elementos estructurales adicionales que se podrían considerar como discriminatorios dentro del trabajo. La evidencia inicial que se empleará está ubicada en el ámbito universitario inglés. Al cuestionar a las académicas inglesas respecto al impulso recibido para postular a puestos de dirección en la institución en la que actualmente trabajaban, 39% recibió impulso para postular a este tipo de puestos; 40% dijo que no; 11% comentó que no era aplicable a ellas y 10% no contestó. Preponderantemente 40%, que afirmó no haber recibido algún impulso, incluía a profesoras ya ubicadas en estos puestos, lo cual permite inferir que la posición en la pirámide jerárquica influye en el desarrollo y el desempeño en el puesto. Un mecanismo crucial que se considera en el análisis del proceso de promoción es el sistema inglés de evaluación académica. Éste se puede ver en sus aspectos positivos (apoyo) o negativos (la administración de las aspiraciones en la carrera académica). Mientras que un amplio porcentaje de académicas han sido sujetas a evaluación (69%), los resultados obtenidos dependen primordialmente de la experiencia y la antigüedad que ellas tengan y la familiaridad con el sistema empleado para evaluarlas (Brooks, 1997).

Los siguientes argumentos vistos desde una perspectiva organizacional son demasiado delicados, emotivos, controversiales y seguramente ocultos dentro de la "sombra organizacional". Estos temas sólo pueden ser negados y proyectados de alguna manera. Aquí se hace referencia a la raza como uno de ellos. Generalmente las personas no cuestionan las ideas relacionadas con procesos discriminatorios por considerarlos superficiales. El rechazo de sus responsabilidades personales y la indiferencia crónica les permite trasladar su culpa a otros por la repetitiva ocurrencia de dichos sucesos.

Una prueba de la aseveración anterior consiste en la existencia de profesionales de color ubicados en posiciones ejecutivas en un número limitado. Probablemente, ellos son empleados como un miembro de

color único dentro de un grupo de ejecutivos blancos (como ocurre con los sustitutos de monedas conocidas en el idioma inglés como *tokens*, frecuentemente ellas no poseen valor alguno), ellos son "invisibles". En su tesis de maestría, G. Bravette (1993) expone una conclusión interesante; ella se ha percibido a sí misma como un ser "bretón negro", educada y socializada en el Reino Unido; su casa y sus aspiraciones no eran tan distintas a las de su contraparte "blanca" con antecedentes educativos similares. Bravette (1993) había sido totalmente aceptada en la forma de vida de los británicos cumpliendo con la frase: "Cuando te encuentres en Roma haz lo que hacen los romanos". Pero respecto a este proceso social, ella se preguntó si esto es una sincera asimilación, a lo cual responde: "Yo creo que no".

Las dudas de Bravette (1993) se fundamentaban en el otorgamiento de las recompensas que fueron hechas en función de lo alcanzado en el sistema, tuvo que aceptar que su color la colocaba en un sector aparte y que esto también le impedía el acceso a la meritocracia, con lo cual ella había socializado, pues creía que era su derecho por haber trabajado arduamente y por haber obtenido las calificaciones necesarias. El hacerse consciente de esto, para ella fue un hecho traumático, pero lo más importante fue que el resultado no era producto del ser una mujer, sino del ser una mujer de color. Este conocimiento –afirma ella– rompió el centro de su ser, esta experiencia no fue una falla culminante de algo no auténtico, de una falsa conciencia, de ser un valor rechazado con respecto a su color, esto era realmente importante y no sólo un criterio. Los resultados obtenidos fueron confusión, vergüenza y autocuestionamiento.

Un puntal adicional en la estructura del techo de cristal se conforma por el acoso sexual, el cual ha sido una de las áreas identificada con mayor claridad como elemento de discriminación en la vida académica. Por ello, nuevamente se recuperan datos del trabajo elaborado por Brooks (1997), en el cual se señala que 58% de las aca-démicas estaba consciente del aumento en la práctica de acoso sexual en la institución donde se desempeñaban en ese momento; sin embargo, 32% opinó que no. Los intentos reales de las universidades por controlar y remover el acoso sexual, generalmente han conducido a una práctica "oculta".

El acoso puede tomar formas diferentes y, como Stanko (1985) afirma, es una modalidad de "intrusión sexual" intangible en términos de la angustia experimentada por quien la padece. No todas las académicas que han experimentado acoso sexual señalan como responsable a un colega varón. Una profesora comenta: "no se debe asumir que el acoso sexual es una cuestión de un hombre hacia una mujer, en mi caso he sido acosada por una alumna".

Respecto al tema del acoso sexual, 59% de las académicas estaba consciente de la información que circulaba por parte de la universidad y/o del politécnico acerca de la existencia de conocimientos para tratar con la discriminación, y 58% estaba consciente del aumento de este fenómeno en su institución. La percepción subjetiva de las académicas referente al acoso sexual, como una práctica discriminatoria, variaba en función de sus experiencias. Aparentemente, existe un movimiento general hacia un reconocimiento explícito por parte de las instituciones académicas de la necesidad de implementar políticas y procedimientos para tratar o abordar el tema del acoso sexual.

Como se puede observar, el techo de cristal está presente en diversos ámbitos de la sociedad y sus organizaciones. Éste se construye con diversos elementos que rebasan los límites del género incorporando cuestiones como la raza, la manera de ejercer el poder y el liderazgo, el pago diferencial por desarrollar un mismo empleo, mecanismos de ascenso y evaluación, y acoso sexual, entre otros.

Rompiendo el techo de cristal. Una posible alternativa

> Mi hija Mary tiene 24 años y es ejecutiva de cuentas y vendedora estrella de su agencia. Se le prometió un bono si se esforzaba en el trabajo y cumplía con todos los estimados. Pero cuando lo logró, le dijeron que no lo obtendría porque había habido cambios en el programa. Al acudir con su jefe y exigir el bono prometido, éste le contestó: "Eres tan joven, no necesitas todo ese dinero".
>
> *Flores y Bayse, 1999:61.*

En esta sección se analiza la propuesta de la doctora Norma Carr-Ruffino condensada en su libro *Mujer de empresa*, en la cual ella expone que las mujeres de los años noventa han aprovechado su estilo natural de ser facilitadoras de tareas, misión que se les han

inculcado desde pequeñas para que cada una de ellas, si así lo desean, la convierta en el estilo de liderazgo que en la presente década, muchos empresarios necesitan para desarrollar sus planes organizacionales. Esta obra se seleccionó por su reciente aparición en el mercado literario empresarial y por considerarla como una alternativa que busca romper el "techo de cristal" que existe dentro del mundo empresarial actual.

La primera prescripción de la doctora Carr-Ruffino hacia todas las mujeres de empresa consiste en impulsarlas a buscar la superación de los obstáculos sociales y psicológicos que han limitado el desarrollo de las potencialidades del tradicionalmente llamado sexo "débil". El impulsor fundamental es el reconocimiento que hoy día algunos empresarios han efectuado con respecto a sus requerimientos de personas al frente de sus empresas, preparadas profesionalmente, capaces de ocupar puestos de trabajo con herramientas tecnológicas de gran nivel pero que también en alto grado reclaman un estilo de liderazgo interpersonal, y así puedan inspirar y motivar al resto de los colaboradores. En consecuencia, se pretende –desde la óptica de la autora– la constitución de una visión positiva respecto a la capacidad natural de las mujeres para establecer relaciones personales estrechas, aceptar diferentes estados de ánimo en los individuos, poniéndose en sintonía con ellos y reuniéndolos en esfuerzos cooperativos (McCracken, 2000).

Para lograr esta ventaja competitiva de las mujeres en las empresas se debe conformar una disposición para reconocer las creencias que las limitan y simultáneamente iniciar un proceso de remplazo con otras que las impulsen, es decir, estar conscientes de estas limitaciones y determinar la existencia de diversas formas para lograr su desarrollo y crecimiento. En este camino, se resalta la importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías que han invadido la vida de cualquier empresa, ya sea de productos y/o servicios.

Así, las mujeres líderes de hoy día deben confiar en sus percepciones intuitivas, en sus investigaciones acerca de las tendencias actuales y en sus aptitudes para estudiar, visualizar y motivar a las personas. Estas capacidades se transforman en ventajas laborales por las razones que a continuación se mencionan. Como recién llegadas a las salas del poder empresarial, las mujeres aportan una perspectiva fresca que ayuda a las compañías a identificar paradigmas cambiantes y en consecuencia ajustar sus priorida-

des. Sin embargo, se debe considerar que ésta puede ser una ventaja pasajera, puesto que el periodo de frescura inherente a la recién incorporación al puesto puede ser difícil de mantener debido a la serie de prejuicios sociales construidos en torno a la capacidad de las mujeres, así como obstáculos organizacionales internos (como su descontento por el plan de remuneraciones).

El liderazgo participativo y el apoyo son necesarios en un ambiente laboral de empleados técnicos y profesionales bien educados. La apertura de las mujeres a la creatividad interna y a visualizaciones intuitivas que les permiten ser prolíficas en la resolución creativa de problemas es muy importante para crear y aprovechar los cambios en los paradigmas. Conforme los consumidores, proveedores, empleados y otros participantes en la operación de la compañía se diversifican, los líderes corporativos también se deben diversificar a fin de entenderlos por completo y satisfacer sus necesidades y deseos. Las mujeres no sólo entienden los asuntos, necesidades y expectativas femeninas, también tienen una mayor facilidad para comprender temas variados y establecer procesos de empatía con todo tipo de personas.

De igual forma, es pertinente para las mujeres empresarias comprender cómo los métodos de liderazgo femenino difieren de aquellos empleados por los hombres (como ya se mencionó) y establecer en qué radica su ventaja operativa. Éstos incluyen un uso más delicado del poder y un interés mayor en fortalecer a otros, un enfoque más democrático con mayor participación y compartimiento de información y comunicación en general, un mayor enfoque en los resultados a largo plazo y una ingente preocupación e interés en las personas que dirigen. En la tabla 2 se muestran algunas características tradicionales del género, de acuerdo con los gerentes hombres y mujeres.

Al efectuar la comparación entre directivos masculinos y femeninos, Carr-Ruffino se pregunta ¿cómo ser exitosa en el mundo de los negocios? O parafraseándola aquí, ¿cómo concretar estos elementos para romper con las limitaciones estructurales del techo de cristal? La respuesta a esta pregunta involucra los puntos siguientes:

1. *Aprenda a reconocer los patrones paradigmáticos.* Esto incrementa las oportunidades de emprender el camino hacia los nuevos modelos, y manejarlos a fin de que impulsen aquellos que siguen vigentes.

TABLA 2
Características tradicionales de género

Masculino	Género neutro	Femenino
Decisivo	Adaptable	Amable, protectora
Independiente	Diplomático	Comprensiva
Analítico	Sincero	Sensitiva
Competitivo+	Dedicado	Emocional
Dominante'	Innovador	Sentimental
Autocrático	Inspirado	Sumisa>'
Agresivo+	Confiable	Dependiente
Severo	Sistemático	Excitable
Demandante*	Efectivo	Intuitiva*
Lógico'		Sucinta*
Mecanicista'		Cooperativa*
Atomista'		Idónea*
Duro'		Oponente*
Ganar-Perder'		Ilógico'
Secuencial'		Suave'
Controlador'		Espacial'
Separado de la naturaleza'		Ganar-ganar'
Cerebro izquierdo'		Libre'
		Sistémico'
		Cerebro derecho'

Fuente: +>Carr-Ruffino (2001); complementado con datos de: * +Capra, F. (1983); y '>Boydell y Hammond (1985).

2. *Comprenda los cambios culturales y paradigmáticos.* Los que afectan en mayor medida a las mujeres: *a*) Nuevas oportunidades en el mercado global, negocios en muchos países, competencia por proporcionar productos y/o servicios de cada vez más alta calidad, además de precios y costos más reducidos; la gente, las compañías y sociedades completas aumentan su conocimiento, *b*) nuevas culturas corporativas que necesitan la forma de liderazgo femenino. A partir de los años ochenta, las compañías, apunta la doctora Carr-Ruffino, comenzaron a descentralizar la autoridad y la toma de decisiones y la desplazaron hacia abajo, incluso en los niveles operativos. Esto propició una serie de cambios culturales corporativos como los que se enumeran a continuación: equipos de trabajo autónomos que interactúan frecuentemente con otros equipos y gente externa; empleados creativos y fuertes; mayor cantidad de mujeres con educación, experimentadas y con visión profesional dispuestas a aceptar desafíos y responsabilidades, y líderes eficaces que saben cómo motivar a los miembros de los equipos y abandonar los estilos de dirección tradicionales y orientados hacia el control. *c*) Nuevas estructuras corporativas que reflejan los estilos de las mujeres. La estructura de las compañías cambia para reflejar cómo interactúan las personas de la empresa y los participantes exter-

nos. La profesora de lingüística Deborah Tannens de la Georgetown Unversity, quien investiga los patrones de comunicación y visión del mundo de hombres y mujeres, indica que éstas se relacionan de tal forma que su simbolización podría asemejarse mejor con una telaraña, mientras que la forma de interacción de los hombres es más jerárquica y corresponde a una típica estructura piramidal de las organizaciones del pasado.

3. *Básese en su estilo de liderazgo de mujer.* Dentro de un negocio con un entramado organizacional basado en el modelo militar, con sus valores autoritarios y jerarquía rígida, funcionan mejor los estilos tradicionales de los hombres para administrar. Pero conforme surgen mayor número de organizaciones que se salen de ese modelo hacia uno más abierto, informal y democrático, sucede lo contrario. Dentro de este prototipo, están las mujeres con sus tendencias a fortalecer a la gente, a usar su estilo facilitador de liderazgo, a tratar a las personas con empatía y sensibilidad, y a confirmar la creencia de la gente acerca de la integridad de las mujeres que actúan en forma consistente para infundir confianza (Carr-Ruffino, 2001:21).

4. *Comprenda los cambios tecnológicos.* Según Don Tapscott (1998), autor del libro *Growing up digital*, los cambios más importantes son hacia la tecnología digital, los microprocesadores y el internet; los dispositivos de información inteligentes y aplicaciones multimedia; los buscadores de información conocidos como agentes, vínculos de acceso directo y mecanismos de búsqueda; el *software* orientado hacia los objetos que es posible armar por piezas y ambientes amigables y virtuales en el ciberespacio.

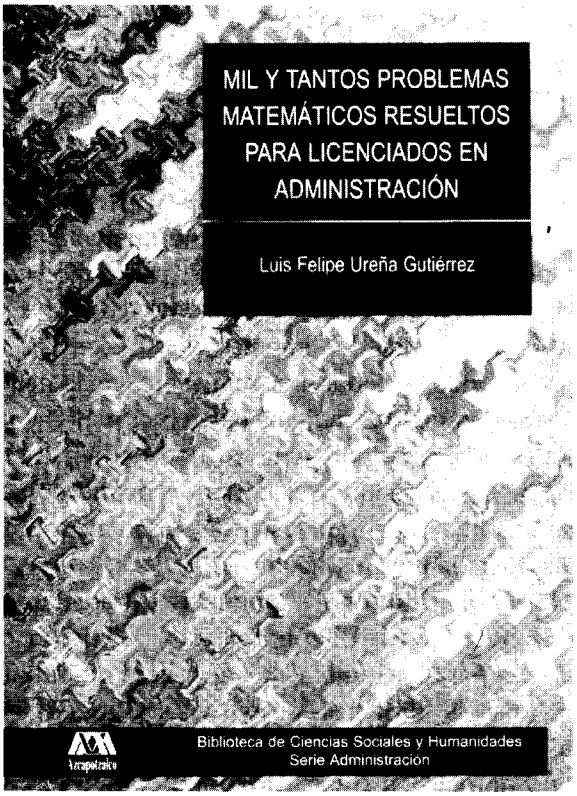
5. *Adopte un papel de liderazgo en el cambio tecnológico.* El conocimiento de los paradigmas impuestos por el cambio tecnológico podría servir como detonador para su aplicación hacia el impulso de una carrera profesional exitosa para todas las mujeres (Edwards *et al.*, 1996). Para tal efecto, es necesario aprender a identificar las oportunidades y las barreras y ubicarse un paso adelante del cambio de paradigmas; reconocer lo que mueve la nueva economía y los negocios orientados hacia internet que crea la nueva tecnología; adoptar un estilo de liderazgo orientado hacia internet para integrar a la gente en equipos y redes, guiar la innovación en tiempo real y enfocarse hacia el aprendizaje y el conocimiento de por vida. Este comportamiento quizás asegure la inclusión de los diversos integrantes de los grupos de trabajo.

Adicionalmente, las mujeres empresarias deben conocer cómo eliminar o minimizar las situaciones en que sienten impotencia y cómo aumentar aquéllas en que se sienten poderosas, asimismo, cómo eliminar o minimizar las pérdidas de poder y cómo incrementar los impulsores de éste. Las respuestas pueden brindar una guía acerca de la manera y el nivel en que las mujeres ejercen el poder, y para lograr que éste se convierta en una herramienta de trabajo. En tal sentido, el poder se define como la capacidad de hacer que las cosas sucedan, de influir en las personas y los hechos.

Norma Carr-Ruffino expone las estrategias para ello y hace una reflexión; en esta definición deja implícita para las mujeres la capacidad de influir en ellas mismas, dirigir su propia vida y gobernar sus cualidades interiores. Señala que el poder no es bueno ni malo en sí mismo, lo importante es cómo se ejerce y qué efecto tiene su uso en otras personas. Si esta definición del poder incomoda a las mujeres que lo ejercen, deben recordar que en donde haya grupos habrá gente, habrá líderes, personas que tienen y ejercen el poder.

En suma, afirma, si tiene dotes de liderazgo, la lider bien podría ser usted, por tanto, debe ser capaz de ejercer el poder de una manera más positiva. Dentro de este plan estratégico se debe considerar la percepción que sobre ella misma tenga la ejecutiva y los comportamientos que la hacen sentirse bien; los estereotipos que otros tienen sobre ella misma y las ideas preconcebidas de los demás sobre su propia capacidad, características y debilidades, así como sus creencias y expectativas. Cuando se haga consciente de las creencias que la limiten podrá comenzar el camino hacia el remplazo de éstas por fortalezas tanto femeninas como masculinas (Carr-Ruffino, 2001:46).

La autora afirma que casi todas las cualidades y aptitudes pueden ser una fortaleza o una debilidad dependiendo de la situación y de cómo se empleen. Lo que se debe saber es cómo aprovechar estas aptitudes en un puesto de liderazgo, cómo adaptarlas a las reglas del juego en la empresa de manera que creen oportunidades en lugar de obstáculos. Además de adoptar las fortalezas masculinas y femeninas, debe



enfrentar la formación de estereotipos relacionados con el papel que desempeña cada género, existen hombres que la verán como mamá, hermana o hija, objeto sexual o como mujer liberada. Un precepto fundamental sobre el cual debe decidir la mujer de empresa es la imagen que desea transmitir, y actuar siempre en consecuencia.

Conclusiones

A lo largo de este texto se han definido diversos fenómenos enfrentados por las mujeres al interior y exterior de las organizaciones. Estos fenómenos se construyen desde el ámbito social, y consolidan sus impactos en el familiar, organizacional, grupal e individual. Los impactos sociales, al ser introyectados en las organizaciones, definen de manera simultánea una problemática estructural que impide de una manera velada el progreso de las mujeres obstaculizando su desarrollo personal y profesional. A este conjunto de cortapisas se le ha denominado como el "techo de cristal".

La existencia de este nivel límite no es particular de los ámbitos empresariales y de negocios como se ha demostrado en los ejemplos provenientes de los ámbitos ingleses (social y académico). También se reconoce una diferencia en la manera como se ejerce el liderazgo por parte de los gerentes (hombres y mujeres) en los altos niveles directivos. En esta jerarquía organizacional fundamentalmente se ejercè de manera sistemática, una serie de procesos discriminatorios que incluso transforman el desempeño de las mujeres, quienes en ocasiones asumen papeles con características semejantes a las de sus contrapartes masculinas.

Ante esta problemática se presentaron algunos aspectos propuestos por la doctora Norma Carr-Ruffino como elementos que contribuyen a romper el andamiaje que sostiene el techo de cristal. De esta visión se rescataron procesos que parten de un reconocimiento de los cambios impuestos por el avance tecnológico y sus impactos organizacionales (léase paradigmas). Ella intenta dar actualidad a su propuesta al referirse a internet y algunos rudimentos del *software* empresarial de lanzamiento reciente en el mercado. Pero a pesar de sus bondades es pertinente destacar que se han dejado hasta aquí una serie de críticas a dicha propuesta.

Las críticas a la propuesta de la doctora Carr-Ruffino se orientan fundamentalmente a su desmesurado optimismo, o al abuso excesivo de factores tecnológicos como instrumentos que lograrán la desaparición automática de la discriminación histórica sufrida por las mujeres en la organización. Ante este hecho, quizá lo más grave sea el que ella tan sólo ofrece un proceso de adaptación al mundo construido por los hombres sin entrar a los instrumentos que lograrían un trato más igualitario entre hombres y mujeres en los ámbitos social y organizacional. No aborda, por ejemplo, cómo enfrentar cuestiones raciales, de acoso sexual, de remuneración inequitativa ante el desempeño de un mismo trabajo. Probablemente, la respuesta a estos últimos cuestionamientos se encuentre en un replanteamiento de las raíces de la formación familiar, escolar y los elementos culturales prevalecientes en la sociedad actual.

Notas

[1] El reporte Handsard muestra que existen obstáculos significativos dentro de las instituciones en general y en las universidades en particular, los cuales previenen que las mujeres tengan acceso a posiciones de dirección y en consecuencia a cuotas de poder e influencia. Así se identifican dos obstáculos en la vida académica británica; el primero consiste en las pocas

oportunidades que existen para la promoción de las mujeres, y el segundo está íntimamente relacionado con la seguridad en el empleo.

[2] A este respecto, Rigg y Sparrow (1994) apuntan que la segregación ocupacional en Inglaterra basada en el sexo persiste como una característica primaria de la división tradicional entre el trabajo de hombres y mujeres. Hoy día estas aberrantes explicaciones psicológicas se emplean como prejuicios selectivos o como sustento para una racionalidad económica que gira en torno del capital humano. Ellas han sido efectivamente refutadas por perspectivas que identifican las interrelaciones entre el papel patriarcal y el trabajo en casa. Por ejemplo, Cockburn (1983) identifica el desarrollo de las estrategias instrumentadas por los hombres para mantener la demarcación en el trabajo con respecto al de las mujeres, una muestra de ello corresponde a la mistificación de habilidades. Otros escritores han descrito, en un nivel mayor de generalidad, las explicaciones atribuidas a la división natural del trabajo y al interior de la familia han tenido una connotación ideológica que se ha traducido en el terreno de los hechos en una subordinación y subvaluación del trabajo femenino.

[3] Un estudio de la Comunidad Europea (CE) destaca la brecha que aún existe en la tasa de empleo masculina y femenina. Holanda es el país con una distancia mayor, pues 80% de los hombres tiene trabajo, en comparación con 56.2% de las mujeres, seguida de Austria (80.7% *versus* 59.6%), Bélgica (67.3%/47.7%) y Portugal (78.3%/59.9%). Suecia registra la diferencia menor, con 73.2 y 67.3%, respectivamente. En México, la distinta posición que ocupan ambos géneros en el trabajo es significativa. En 1997, sólo 53.3% de las mujeres percibía un salario, contra 51.5% de los hombres. En ese entonces, según el INEGI, 21.9% de ellas trabajaba por su cuenta, en contraposición con 25.9% de ellos, y 18.6% eran trabajadoras no remuneradas, en tanto sólo 9.7% de los trabajadores no recibía pago. Si se considera a quienes hace tres años fungían como empleadores (1.7 millones de personas), 88.2% eran hombres y apenas 11.8%, mujeres. La diferencia es mucho mayor para unos y otras (de 70 y 30%) en el caso de los 9.2 millones de personas que laboran por su cuenta (*Expansión*, 2000:103). Según *Fortune*, las mujeres ocupan sólo 11% de los puestos de alta dirección en las 500 compañías de su listado (Lehmann, 2000).

Fuentes Bibliográficas

Adler, N. y D. Izraeli (eds.) (1988), *Women in Management Worldwide*, Estados Unidos, M. E. Sharpe.

Borrooah, V., G. Collins, M. Hart y A. MacNabb (1997), "Women in Business", en D. Deakings, P. Jennings y C. Mason, *Small Firms: Entrepreneurship in the Nineties*, Londres, Paul Chapman Publishing.

Bravette, G. (1993), "Unleashing Human Potential: Emancipatory Action Research and Black Women Managers", tesis de maestría, Londres, South Bank University.

Brooks, A. (1997), *Academic Women*, Londres, Open University Press.

Burns, T. (1978), *Leadership*, Estados Unidos, Harper Row.

Capra, F. (1983), *The Turning Point*, Londres, Fontana.

Carr-Ruffino, N. (2001), *Mujer de empresa*, México, Pearson Educación.

Ericksen, G. A. y Ernst & Young LLP (1999), *Women Entrepreneurs only: 12 Women Entreprenurs tell the Stories of their Success*, Estados Unidos, John Wiley and sons.

Ferrario, M. (1990), "Leadership Style of British Men and Women Managers", tesis de maestría, Faculty of Management Sciences, University of Manchester.

Flores, B. y Bayse, J. (1999), *Mujeres millonarias*, México, Pax.

Harding, S. (1993), "Re-inventing Ourselves as other: More new Agents of History and Knowledge", en L. Kauffman (ed.), *American Feminist Thought at Century's End*, Oxford, Basil Blackwell.

Hansard Society (1990), *The Report of the HansTard Society Commission on Women at the Top*, Londres, Hansard Society.

Kanter, R. (1993), *Men and Woman of the Corporation*, 2ª. ed., Estados Unidos, Basic Books.

Leavitt, H. (1986), *Corporate Pathfinders*, Estados Unidos, Penguin.

Leavitt, H. y Bahrami, H. (1988), *Managerial Psychology Managing Behavior in Organizations*, 5ª. ed., Estados Unidos, University of Chicago Press.

Novo, S. (1997), *La culta dama*, 2ª. ed., México, FCE.

Pfeffer, J. (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, México, Oxford University Press.

Stanko, E. (1985), *Intimate Intrusions: Women's Experience of Male Violence*, Londres, Routledge.

Tapscott, D. (1998), *Growing up Digital: The Rise of the net Generation*, Estados Unidos, McGraw-Hill.

Publicaciones Periódicas

Boulgarides, J. (1984), "A Comparison of Male and Female Business Managers", en *Leadership And Organization Development Journal*, núm. 5.

Boydell, T. y V. Hammond (1985), "Men and Women in Organizations", en *Management Education and Development*, vol. 16, t. 2.

Calás, M. y L. Smircich (1993), "Dangerous Liaisons the 'Femenine-in-Management' meets Globalization", en *Business Horizons*, marzo-abril.

Edwards, Ch., J. Woodall y R. Welchman (1996), "Organizational Change and Women Managers Careers: the Restructuring of Disvantage?", en *Employee Relations*, vol 18, núm. 5.

Izraeli, D. (1983), "Sex Effects of Felling Good or Helping: Cookies and Kidness", en *Social Forces*, núm. 62.

Keeton, B. (1996), "Characteristics of Successful Women Managers and Professionals in Local Government: a National Survey", en *Women in Management Review*, vol. 11, núm. 3.

McCracken, D. (2000), "Winning the Talent war for Women", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

Medina, C. (2001), "El adentro y el afuera: las tensiones en la vida de las mujeres ejecutivas", en *Aleph: tiempos de reflexión*, año 3, vol. 2, núm. 63.

Meyerson, D. y J. Fletcher (2000), "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", en *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Rigg, C. y Sparrow, J. (1994), "Gender, Diversity and Working Styles", en *Women in Management Review*, vol. 9, núm. 1.

Rosener, J. (1990), "Ways Women Lead", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

Rosenthal, P. (1995), "Gender Differences in Managers Attributions for Successful Work Performance", en *Women in Management Review*, vol. 10, núm. 6.

Sinclair, A. (1995), "Sex and the MBA", en *Organization*, núm. 2.

Zwingle, Erla (1998), "La mujer y la población", en *National Geographic*, México, octubre.